



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

Departamento de Economía Financiera II

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

UN ESTUDIO DE CASOS DE MULTINACIONALES VASCAS

Director:

Dr. D. Jon Landeta Rodríguez

Doctorando:

D. Oskar Villarreal Larrinaga

Bilbao, 2006

Aiza Negua eta Josune, zuentzat

A mi Ama y a mi Aita

Quisiera agradecer a Jon Landeta Rodríguez su labor como director de esta tesis. Sus consejos, orientaciones y correcciones desde una perspectiva científica han sido innumerables y de gran valor. Pero, sobre todo, quiero expresar mi reconocimiento hacia su lado más personal. Su apoyo siempre ha estado ahí en los momentos oportunos, escuchando, soportando, empujando y aportando. Probablemente, su forma de dirigirme haya sido la mejor y su dedicación no ha distinguido los tiempos, ni siquiera los vacacionales, o los momentos en que sus diversas responsabilidades más le podían ocupar. Por todo ello, eskerrik asko.

Mis agradecimientos a todos los directivos de las empresas vascas que han participado muy activamente en esta investigación, contribuyendo con su conocimiento y con una actitud y paciencia digna de elogio. Ellos y Ellas son José Antonio Marcotegui y Marco Pineda de CIE Automotive, José Miguel Arregi y Javier Oleaga de COPRECI, Tomás González y Marta Álvarez de IDOM y Peio Alcelay y Koldo Saratxaga de IRIZAR. Sin su colaboración y disposición, este trabajo no hubiera sido posible.

De igual forma, quiero acordarme de todas aquellas personas pertenecientes a empresas vascas (Alejandro Altuna, Brunnschweiler, CAF, Cikautxo, Corporacion Patricio Echeverria, Grupo Danobat, Indumetal Recycling, Ingemat, Mayer, Panel Fijaciones, Tubacex y Wingroup) que han colaborado en las primeras etapas de la investigación y he tenido a disposición para lo que necesitara. También agradezco el apoyo y la información suministrada por personas pertenecientes a instituciones públicas con las que mantenemos una relación permanente y muy cordial.

Mi gratitud a la Fundación FESIDE por la beca concedida para esta tesis.

Mi admiración hacia la amistad que me han demostrado Aritza López de Gereño Zárraga y José Domingo García Merino, compañeros y profesores de este departamento. Ellos han posibilitado con su inmensa ayuda que este trabajo fuera como finalmente ha sido. No lo olvidaré nunca.

Por último, no quisiera olvidarme de todas aquellas personas pertenecientes al Departamento de Economía Financiera II, que no han dudado en prestarme su apoyo.

ÍNDICE DE CAPITULOS

TOMO I

INTRODUCCIÓN: OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	1
 <i>1ª PARTE: LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN</i>	 31
CAPÍTULO 1: LA GLOBALIZACIÓN: CONCEPTOS, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS	32
CAPÍTULO 2. TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	85
CAPÍTULO 3. POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL	202
 <i>2ª PARTE: LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</i>	 298
CAPÍTULO 4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA EMPRESA MULTINACIONAL: DEFINICIÓN, DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y MEDICIÓN	299
CAPÍTULO 5 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	377
CAPÍTULO 6. TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR	560
CAPÍTULO 7. MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL MEI	681

TOMO II

3ª PARTE: ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES VASCAS 1083

CAPÍTULO 8. EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	1084

CAPÍTULO 9. EL DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES DEL PAÍS VASCO	1207

CAPÍTULO 10. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE EMPRESAS MULTINACIONALES VASCAS: SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	1255

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	1374

<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>1418</i>

<i>ANEXOS</i>	<i>1531</i>

ANEXO I: (CAPÍTULO 3) POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL DE LA UNIÓN EUROPEA Y MEDIDAS E INSTITUCIONES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DEL PAÍS VASCO	1532

<i>ANEXOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....</i>	<i>1651</i>

ANEXO II: CIE AUTOMOTIVE (CASO 1)	1652

ANEXO III: COPRECI (CASO 2)	1711

ANEXO IV: IDOM (CASO 3)	1756

ANEXO V: IRIZAR GROUP (CASO 4)	1805

ANEXO VI: SEMBLANZA Y CADENA DE EVIDENCIA DEL ESTUDIO DE CASOS	1854

<i>GLOSARIO DE SIGLAS</i>	<i>1903</i>

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TOMO I

INTRODUCCIÓN: OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	1
0.1. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
0.1.1. Objeto de estudio	2
0.1.2. Motivación	5
0.1.3. Propósito y objetivos de la investigación	9
0.2. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	11
0.2.1. Metodología	11
0.2.2. Estructura metodológica	13
0.2.3. Estructura de contenidos	20
 1ª PARTE: LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN	 31
CAPÍTULO 1: LA GLOBALIZACIÓN: CONCEPTOS, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS	32
1.1. GLOBALIZACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA, ECONOMÍA INTERNACIONAL Y COMERCIO INTERNACIONAL: RELACIÓN CONCEPTUAL	33
1.2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL	37
1.3. FACTORES CLAVE EXPLICATIVOS DEL CONTEXTO ACTUAL	70
1.4. DIFICULTADES EN LA ACOTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO	79
 CAPÍTULO 2. TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	 85
2.1. INTRODUCCIÓN	86
2.2. MERCANTILISMO	93
2.3. TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA	94
2.4. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA	98
2.4.1. Propuestas teóricas sobre la ventaja comparativa	101
2.4.2. Evidencia empírica de la teoría de la ventaja comparativa	103
2.5. TEORÍA DE DOTACIÓN DE FACTORES	110
2.5.1. El teorema de las proporciones factoriales: modelo Heckscher-Ohlin (H-O)	113
2.5.2. Evidencia empírica del modelo H-O: contraste de la teoría	119
2.6. TEORÍAS NEOTECNOLÓGICAS	127
2.6.1. Evidencia empírica de las teorías neotecnológicas	130
2.6.2. Las teorías neotecnológicas como extensiones de la teoría de dotación de factores	132

2.7. TEORÍAS DE COMPETENCIA IMPERFECTA. COMERCIO INTRAINDUSTRIAL	134
2.7.1. Nueva realidad económica. Cambios en el comercio internacional	134
2.7.2. El comercio intraindustrial	139
2.7.3. Teorías del comercio intraindustrial	144
2.7.3.1. El comercio intraindustrial basado en la diferenciación de producto	148
2.7.3.2. El comercio intraindustrial basado en las economías de escala	150
2.7.3.2.1. Teorías de competencia monopolística: economías de escala internas y comercio	152
2.7.3.2.2. Teorías de las economías de escala externas	159
2.7.3.2.3. Teorías de las economías de escala dinámicas	163
2.7.4. Evidencia empírica de las teorías de competencia imperfecta del comercio internacional	164
2.7.5. Naturaleza de las aportaciones de las teorías de competencia imperfecta	167
2.8. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD	169
2.8.1. La teoría del rombo o del diamante	169
2.8.1.1. Modelo teórico de Porter	171
2.8.1.2. Crítica a la teoría del diamante	184
2.8.2. El ciclo de desarrollo de la Inversión Directa en el Exterior	187
2.9. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DE LA COMPETITIVIDAD	195
2.9.1. Síntesis de factores clave de internacionalización de las Teorías del Comercio Internacional y de la Competitividad	196
2.9.2. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	198
CAPÍTULO 3. POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL	202
3.1. INTRODUCCIÓN	203
3.2. POLÍTICA COMERCIAL: EVOLUCIÓN, HITOS RELEVANTES	207
3.3. LIBRECAMBIO Y PROTECCIONISMO	215
3.3.1. Argumentos a favor del libre comercio	218
3.3.2. Argumentos a favor del proteccionismo	222
3.4. POLÍTICA COMERCIAL ESTRATÉGICA	225
3.4.1. Política comercial estratégica de los países desarrollados	225
3.4.2. Política comercial estratégica de los países en desarrollo	227
3.5. MULTILATERISMO Y REGIONALISMO	230
3.5.1. Multilateralismo: organismos y acuerdos multilaterales	233
3.5.2. Regionalismo: integración económica	255
3.5.2.1. Niveles de los procesos de integración económica	256
3.5.2.2. Los acuerdos comerciales regionales (ACR)	263
3.5.2.3. Efectos de los acuerdos comerciales regionales	269
3.6. VALORACIÓN FINAL RESPECTO A LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN	295

2ª PARTE: LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	298
CAPÍTULO 4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA EMPRESA MULTINACIONAL: DEFINICIÓN, DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y MEDICIÓN	299
4.1. INTRODUCCIÓN.....	300
4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	303
4.3. EMPRESA MULTINACIONAL (EMN): DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	316
4.3.1. Términos análogos y acepciones	316
4.3.2. Inversión Directa en el Exterior (IDE)	322
4.3.3. Empresa Multinacional (EMN)	335
4.3.4. Implantación en el Exterior (IE) o Filial Exterior	349
4.4. MEDIDA E INDICADORES DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DE MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	358
4.4.1. Indicadores Simples	359
4.4.2. Perfiles de Empresa según Etapas de Desarrollo Internacional	363
4.4.3. Indicadores Agregados o Complejos	368
4.4.4. Propuesta de Indicadores para la Medición del Grado de Internacionalización	375
CAPÍTULO 5 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	377
5.1. INTRODUCCIÓN: TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL. PERSPECTIVA EMPRESARIAL	378
5.2. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. ENFOQUE ORGANIZATIVO DIRECTIVO	391
5.2.1. El Modelo del Ciclo de Vida del Producto	395
5.2.1.1. Origen, ubicación y relación teórica	395
5.2.1.2. Fundamentos teóricos	398
5.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	406
5.2.1.4. Críticas y limitaciones	408
5.2.1.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	411
5.2.2. Los Modelos del Proceso Secuencial de Internacionalización o Enfoque Gradualista	414
5.2.2.1. El modelo secuencial de Uppsala o enfoque escandinavo (EE) ..	416
5.2.2.1.1. Origen, ubicación y relación teórica	416
5.2.2.1.2. Fundamentos teóricos	418
5.2.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	433
5.2.2.1.4. Evidencia empírica contraria y críticas	441
5.2.2.1.5. Modelos secuenciales basados en el enfoque escandinavo	447

5.2.2.1.6. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	452
5.2.2.2. El enfoque de innovación (EI)	456
5.2.2.2.1. Origen, ubicación y relación teórica	456
5.2.2.2.2. Fundamentos teóricos	458
5.2.2.2.3. Aplicabilidad	462
5.2.2.2.4. Modelos secuenciales basados en el enfoque de innovación (EI)	464
5.2.2.2.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	469
5.2.3. El Enfoque de Redes	471
5.2.3.1. Origen, ubicación y relación teórica	471
5.2.3.2. Fundamentos teóricos	474
5.2.3.2.1. Empresas, Redes y Mercados: los tres vértices de la “Y” ..	474
5.2.3.2.2. Redes, alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas	477
5.2.3.2.3. El Modelo de Redes Internacionales de Johanson y Mattsson	478
5.2.3.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	485
5.2.3.4. Críticas y limitaciones	490
5.2.3.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	491
5.2.4. El Enfoque del Proceso de Internacionalización Acelerado: la Nueva Empresa Internacional (NEI)	493
5.2.4.1. Origen, ubicación y relación teórica	493
5.2.4.2. Fundamentos teóricos	501
5.2.4.2.1. La Nueva Empresa Internacional (NEI): términos, definición y operativización	501
5.2.4.2.2. El Proceso de Internacionalización Acelerado	505
5.2.4.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	516
5.2.4.4. Críticas, limitaciones y sugerencias	523
5.2.4.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	526
5.2.5. La Internacionalización de las Empresas de Servicios	528
5.2.5.1. Origen, ubicación y relación teórica	528
5.2.5.2. Fundamentos teóricos	534
5.2.5.2.1. Los Servicios y su Heterogeneidad: Sectores y Clasificaciones	534
5.2.5.2.2. El proceso de internacionalización en empresas de servicios	541
5.2.5.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	548
5.2.5.4. Críticas	553
5.2.5.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	554
5.3. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	556

CAPÍTULO 6. TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR	560
6.1. INTRODUCCIÓN: TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL, PERSPECTIVA EMPRESARIAL, ENFOQUE ECONÓMICO	561
6.2. TEORÍA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN) Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)	568
6.2.1. Teorías de la Organización Industrial Basadas en las Imperfecciones del Mercado	568
6.2.1.1. Origen, ubicación y relación teórica	568
6.2.1.2. Fundamentos teóricos	572
6.2.1.2.1. Teoría de la ventaja monopolística	572
6.2.1.2.2. Modelo de la rivalidad oligopolista	581
6.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	585
6.2.1.4. Críticas, limitaciones y sugerencias	587
6.2.1.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	589
6.2.2. Teoría de la Internalización Basada en los Costes de Transacción	591
6.2.2.1. Origen, ubicación y relación teórica	591
6.2.2.2. Fundamentos teóricos	599
6.2.2.2.1. Los activos intermedios de naturaleza específica e intangible	601
6.2.2.2.2. La internalización de las transacciones como explicación de la IDE	607
6.2.2.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	622
6.2.2.4. Críticas, limitaciones y sugerencias	625
6.2.2.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	627
6.2.3. Paradigma Ecléctico	629
6.2.3.1. Origen, ubicación y relación teórica	629
6.2.3.2. Fundamentos teóricos	633
6.2.3.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	645
6.2.3.4. Críticas, limitaciones y sugerencias	650
6.2.3.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	655
6.2.4. Enfoque de las Capacidades Organizativas	658
6.2.4.1. Origen, ubicación y relación teórica	658
6.2.4.2. Fundamentos teóricos	661
6.2.4.3. Aplicabilidad y evidencia empírica	665
6.2.4.4. Críticas, limitaciones y sugerencias	667
6.2.4.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	668
6.2.5. Enfoque Macroeconómico	670
6.2.5.1. Origen, ubicación y relación teórica	670
6.2.5.2. Fundamentos teóricos	672
6.2.5.3. Críticas y limitaciones	674
6.2.5.4. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)	675
6.3. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN) Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)	677

CAPÍTULO 7. MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL MEI	681
7.1. INTRODUCCIÓN: RECAPITULACIÓN Y CONVERGENCIA DE OBJETIVOS	682
7.2. PLANTEAMIENTO ECLÉCTICO E INTEGRADOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	688
7.3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA ESTRUCTURAL	702
7.3.1. Naturaleza, concepto y evolución de la Dirección Estratégica	703
7.3.2. Origen y concepto de estrategia	710
7.3.3. Perspectivas, enfoques, escuelas de pensamiento y paradigmas de la Dirección Estratégica	715
7.3.4. Funciones de la Dirección Estratégica y áreas económicas de influencia	726
7.4. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	729
7.4.0. Presentación del Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) ...	729
7.4.0.1. Introducción	729
7.4.0.2. El Modelo MEI. Esquema general	734
7.4.1. Análisis estratégico internacional	739
7.4.1.1. Análisis estratégico internacional del entorno genérico	741
7.4.1.1.1. Definición y finalidad	741
7.4.1.1.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional del entorno genérico	747
7.4.1.1.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional del entorno genérico	752
7.4.1.2. Análisis estratégico internacional del entorno específico	753
7.4.1.2.1. Definición y finalidad	753
7.4.1.2.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional del entorno específico	765
7.4.1.2.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional del entorno específico	770
7.4.1.3. Análisis estratégico internacional de la empresa	772
7.4.1.3.1. Definición y finalidad	772
7.4.1.3.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional de la empresa	788
7.4.1.3.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional de la empresa	795
7.4.1.4. Diagnóstico DAFO del análisis estratégico internacional	796
7.4.2. Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales	799
7.4.2.1. Definición y finalidad	799
7.4.2.2. Síntesis teórica de determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales	814
7.4.2.3. Factores a analizar en el sistema de objetivos de las actividades internacionales	818

TOMO II

3ª PARTE: ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES VASCAS 1083

CAPÍTULO 8. EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	1084
8.1. INTRODUCCIÓN	1085
8.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	1091
8.3. VALOR CIENTÍFICO DE LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN	1102
8.3.1. La investigación empírica	1102
8.3.2. El debate entre las metodologías cualitativa y cuantitativa	1110
8.3.3. Evaluación del rigor y la calidad de la investigación científica: criterios de valoración	1116
8.4. EL ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	1120
8.4.1. El estudio de casos: denominación, concepto, tipología, condicionamiento y características	1121
8.4.2. Origen y evolución del estudio de casos	1130
8.4.3. Críticas al estudio de casos como metodología de investigación científica	1140
8.4.4. Evaluación del rigor y la calidad metodológica de la investigación científica mediante estudio de casos	1144
8.4.4.1. Validez de la construcción	1147
8.4.4.2. Validez interna (para estudios explicativos)	1149
8.4.4.3. Validez externa	1152
8.4.4.4. Confiabilidad o fiabilidad	1156
8.5. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE CASOS: MODELOS, ETAPAS Y FACTORES DE DISEÑO	1158
8.5.1. Modelos de estudios de casos contemporáneos para la investigación científica	1158
8.5.2. Etapas y factores de diseño en los modelos de estudios de casos contemporáneos para la investigación científica	1163
8.5.2.1. Comienzo de la investigación: pregunta objeto de la investigación y revisión teórica	1163
8.5.2.2. Selección de casos e identidad unidad de análisis	1169
8.5.2.3. Preparación de la recogida de evidencia: diseño de instrumentos y protocolos	1175
8.5.2.4. Proceso de recogida de evidencia	1180
8.5.2.5. Análisis de la evidencia	1188
8.5.2.6. Redacción del informe: conclusiones del estudio	1191
8.6. APLICACIONES METODOLÓGICAS DEL ESTUDIO DE CASO EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	1192
8.7. CONCLUSIONES METODOLÓGICAS	1203

CAPÍTULO 9. EL DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS MULTINACIONALES DEL PAÍS VASCO	1207
9.1. INTRODUCCIÓN	1208
9.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS, DISEÑO Y PRUEBAS DE EVALUACIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO	1208
9.2.1. Características técnicas del estudio empírico	1208
9.2.2. Diseño del estudio de casos de empresas multinacionales del País Vasco	1214
9.2.2.1. Comienzo de la investigación: cuestión objeto de la investigación y revisión teórica	1219
9.2.2.2. Identidad de la unidad de análisis y selección de casos	1222
9.2.2.3. Preparación de la recogida de evidencia: diseño del protocolo, instrumentos y adiestramiento del investigador	1230
9.2.2.4. Proceso de recogida de evidencia	1242
9.2.2.5. Análisis de la evidencia	1246
9.2.2.6. Redacción del informe: resultados y conclusiones del estudio ..	1248
9.2.3. Pruebas de evaluación del rigor y la calidad de esta investigación	1248
9.3. CONSIDERACIONES FINALES	1251
 CAPÍTULO 10. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE EMPRESAS MULTINACIONALES VASCAS: SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	 1255
10.1. PERSPECTIVA INTERNACIONAL DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS VASCO: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	1256
10.2. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS	1274
10.2.1. Caso 1: CIE Automotive	1289
10.2.1.1. Antecedentes (hechos relevantes)	1289
10.2.1.2. Breve descripción del nivel y del proceso de internacionalización (caso 1)	1295
10.2.1.3. Razones y factores clave de la internacionalización (caso 1) ..	1296
10.2.2. Caso 2: COPRECI	1300
10.2.2.1. Antecedentes (hechos relevantes)	1300
10.2.2.2. Breve descripción del nivel y del proceso de internacionalización (caso 2)	1304
10.2.2.3. Razones y factores clave de la internacionalización (caso 2) ..	1305
10.2.3. Caso 3: IDOM	1308
10.2.3.1. Antecedentes (hechos relevantes)	1308
10.2.3.2. Breve descripción del nivel y del proceso de internacionalización (caso 3)	1312
10.2.3.3. Razones y factores clave de la internacionalización (caso 3) ..	1313
10.2.4. Caso 4: IRIZAR	1316
10.2.4.1. Antecedentes (hechos relevantes)	1316
10.2.4.2. Breve descripción del nivel y del proceso de internacionalización (caso 4)	1320
10.2.4.3. Razones y factores clave de la internacionalización (caso 4) ..	1321

10.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS	1324
10.3.1. Comportamientos factoriales y proposiciones teóricas	1324
10.3.2. Perfil de patrón de comportamiento factorial causativo	1356
10.3.3. Comportamientos estratégicos	1362
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	1374
11.1. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	1376
11.1.1. Conclusiones y contribuciones vinculadas a los objetivos operativos	1376
11.1.2. Conclusiones y contribuciones vinculadas a los objetivos principales	1388
11.2. DIFUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, IMPLICACIONES Y SUGERENCIAS	1403
11.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	1411
11.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	1414
BIBLIOGRAFÍA	1418
ANEXOS	1531
ANEXO I: (CAPÍTULO 3) POLÍTICA COMERCIAL INTERNACIONAL DE LA UNIÓN EUROPEA Y MEDIDAS E INSTITUCIONES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DEL PAÍS VASCO	1532
I.1. LA UNIÓN EUROPEA: EL ACUERDO COMERCIAL REGIONAL RELEVANTE PARA LAS EMPRESAS VASCAS	1533
I.2. EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA	1536
I.3. LA UNIÓN EUROPEA COMO MERCADO INTERIOR COMUNITARIO Y SU RELACION COMERCIAL EXTERIOR	1552
I.4. LOS EFECTOS DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA DE LA UE	1584
I.5. MEDIDAS E INSTITUCIONES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DEL PAÍS VASCO	1605
I.5.1. Programas de apoyo público a la internacionalización de la Unión Europea	1614
I.5.2. Programas de apoyo público a la internacionalización en España	1619
I.5.3. Programas de apoyo público a la internacionalización en el País Vasco	1631
I.5.4. Programas de apoyo privado a la internacionalización	1644
ANEXOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	1651
ANEXO II: CIE AUTOMOTIVE (CASO 1)	1652
ANEXO III: COPRECI (CASO 2)	1711
ANEXO IV: IDOM (CASO 3)	1756
ANEXO V: IRIZAR GROUP (CASO 4)	1805
ANEXO VI: SEMBLANZA Y CADENA DE EVIDENCIA DEL ESTUDIO DE CASOS	1854
GLOSARIO DE SIGLAS	1903

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Tabla 0.1. Teorías sobre la Internacionalización	14
Tabla 0.2. Elementos del Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI).....	16
Tabla 0.3. Matriz de Relevancia Explicativa de la Teoría XXX en el MEI	17
Gráfico 1.1. Comercio y Producción Mundial de Mercancías por Periodos Temporales 1950-2004	38
Gráfico 1.2. Comercio y Producción Mundial de Mercancías por Tipo de Producto, 1950-2004.....	39
Gráfico 1.3. Comercio Mundial de Mercancías por Tipo de Producto, 1950-2004 ...	40
Gráfico 1.4. Comercio Mundial de Mercancías por Grandes Grupos de Productos, 1950-2004	40
Gráfico 1.5. Parte Correspondiente a los Productos Agropecuarios en las Exportaciones Mundiales de Mercancías, 1950-2005	42
Tabla 1.6. Comercio Mundial de Mercancías por Regiones y Determinados Países, 2005	46
Tabla 1.7. Comercio Mundial de Servicios Comerciales por Regiones y Determinados Países, 2005	47
Gráfico 1.8. Evolución del Número de ACR en el Mundo 1948-2002	51
Gráfico 1.9. Aumento del Volumen del Comercio Mundial de Mercancías y del PIB, 1995-2005	53
Gráfico 1.10. Aumento Real del PIB y del Comercio de los Países de la OCDE, 2004-2005	54
Tabla 1.11 Exportaciones Mundiales de Mercancías y Servicios Comerciales, 2005.....	55
Gráfico 1.12. Crecimiento Real del Comercio de Mercancías por Regiones, 2005 ...	56
Tabla 1.13. El PIB y el Comercio de Mercancías por Regiones, 2004-2005	58
Tabla 1.14. Principales Exportadores e Importadores en el Comercio Mundial de Mercancías, 2005	60
Tabla 1.15. Principales Exportadores e Importadores en el Comercio Mundial de Servicios Comerciales, 2005.....	61
Gráfico 1.16. Exportaciones Nominales de Mercancías y Servicios Comerciales de Europa, 2003-2005	63
Cuadro 1.17. Comercio Intrarregional e Interregional de Mercancías, 2004	64
Tabla 2.1. Teorías sobre la Internacionalización	88
Tabla 2.2. Ventaja Comparativa Inferida: Cuotas de Exportaciones e Importaciones del País Vasco por Grupos Sectoriales (2001).....	106
Tabla 2.3. Especialización Productiva y Concentración Exportadora: Sector de Actividad y su Cuota de Exportación Relativa (CER) sobre el Total de Exportaciones (2002).....	107
Tabla 2.4. Dependencia de las Exportaciones de Productos Básicos: Principal Producto Básico de Exportación y Cuota de Exportación Relativa (CER) de los Productos Básicos Distintos de los Combustibles sobre el Total de Exportaciones (Promedio: 1998-2000).....	108

Tabla 2.5. País Vasco: Especialización Productiva y Concentración Exportadora: Cuotas de Exportación y VAB del País Vasco por Grupos Sectoriales (2001).....	109
Tabla 2.6. Nivel Tecnológico de las Exportaciones Industriales del País Vasco (1990-2001)	137
Tabla 2.7. Comercio Intraindustrial del País Vasco: Cuotas de Exportaciones e Importaciones por Grupos Sectoriales (2001)	142
Gráfico 2.8. Evolución de la Posición Neta Inversora en el Exterior de un País.....	190
Tabla 2.9. Factores Clave de Internacionalización de las Teorías del Comercio Internacional y de la Competitividad	197
Tabla 2.10. Matriz de Relevancia Explicativa de la Teoría del Comercio Internacional y de la Competitividad en el MEI.	200
Tabla 2.11. Elementos Contenidos en el Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI)	201
Gráfico 3.1. Representación del Sistema Comercial Mundial.....	233
Tabla 3.2. Las Ocho Rondas del GATT	242
Gráfico 3.3. Miembros del GATT / OMC, 1948-2003	246
Tabla 3.4. Niveles de Integración Económica	263
Tabla 3.5. Principales Acuerdos Comerciales Regionales (ACR)	266
Tabla 4.1. Definición de Internacionalización.....	304
Tabla 4.2. Empresa Multinacional (EMN): Términos Análogos y Aceptaciones.....	317
Tabla 4.3. Definición de Inversión Directa en el Exterior (IDE).....	328
Tabla 4.4. Concepto de Empresa Multinacional (EMN)	336
Tabla 4.5. Aceptaciones de Implantación en el Exterior (IE). Correspondencias con EMN.	354
Tabla 4.6. Indicadores Simples del Grado de Internacionalización	360
Tabla 4.7. Utilización de Indicadores Simples del Grado de Internacionalización para la Elaboración de Perfiles de Empresa según Modelos de Desarrollo Internacional	365
Tabla 4.8. Indicadores Complejos del Grado de Internacionalización	369
Tabla 4.9. Selección de Indicadores del Grado de Internacionalización	375
Tabla 5.1. Elementos del Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI).....	383
Tabla 5.2. Teorías sobre la Internacionalización	384
Tabla 5.3. Etapas del Modelo del Ciclo de Vida del Producto.....	402
Tabla 5.4. Matriz de Relevancia Explicativa del MCVP en el MEI.....	414
Tabla 5.5. Nivel Operacional del Modelo del Proceso Secuencial de Uppsala.....	423
Tabla 5.6. Evolución de la Implicación Internacional	426
Figura 5.7. Nivel Teórico del Modelo del Proceso Secuencial de Uppsala. El Mecanismo Básico de la Internacionalización.....	427
Tabla 5.8. Características Estructurales y Metodológicas de los Modelos Empíricos del Proceso de Internacionalización Basados en el Enfoque Escandinavo	449
Tabla 5.9. Matriz de Relevancia Explicativa del EE en el MEI	455
Tabla 5.10. Características Estructurales y Metodológicas de Modelos Empíricos del Proceso de Internacionalización Basados en el Enfoque de Innovación (EI) ..	465
Tabla 5.11. Modelos Secuenciales Empíricos Basados en el Enfoque de Innovación	468
Tabla 5.12. Matriz de Relevancia Explicativa del EI en el MEI	471
Figura 5.13. Empresa y Mercado	513

Figura 5.14. Empresa, Red y Mercado: los Tres Vértices de la “Y”	475
Tabla 5.15. Empresa, Red y Mercado.....	477
Tabla 5.16. El Modelo de Redes Internacionales. Matriz “Grado de Internacionalización de la Empresa - Grado de Internacionalización del Mercado”	481
Tabla 5.17. Matriz de Relevancia Explicativa del ER en el MEI.....	493
Tabla 5.18. Tipología de NEI	513
Tabla 5.19. Un Modelo Exploratorio de las Nuevas Empresas Internacionales (NEI) Basado en los Recursos y Capacidades	514
Tabla 5.20. Matriz de Relevancia Explicativa de la NEI en el MEI.....	528
Tabla 5.21. Categorías de Servicios	540
Figura 5.22. Relación Experiencia - Proceso de Internacionalización de Servicios...	541
Tabla 5.23. Patrones de Internacionalización según Categoría de Servicios.....	546
Tabla 5.24. Matriz de Relevancia Explicativa del IES en el MEI.....	556
Tabla 5.25. Factores Clave de Internacionalización.....	557
Tabla 5.26. Matriz de Relevancia Explicativa de las Teorías de la Internacionalización de la Empresa en el MEI	559
Tabla 6.1. Teorías sobre la Internacionalización	562
Tabla 6.2. Matriz de Relevancia Explicativa de la TOIIM en el MEI.....	591
Figura 6.3. Alternativa Mercado Internacional / EMN.....	610
Tabla 6.4. Internalización /Multinacionalización	616
Tabla 6.5. Matriz de Relevancia Explicativa del TICT en el MEI.....	629
Tabla 6.6. El Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional. Ventajas PIL	637
Tabla 6.7. Justificación Económica de la EMN según el Paradigma Ecléctico	642
Tabla 6.8. Matriz de Relevancia Explicativa del PE en el MEI	657
Tabla 6.9. Matriz de Relevancia Explicativa del ECO en el MEI.....	670
Tabla 6.10. Matriz de Relevancia Explicativa del EM en el MEI.....	677
Tabla 6.11. Factores Clave de Multinacionalización.....	678
Tabla 6.12. Matriz de Relevancia Explicativa de las Teorías de la EMN y la IDE en el MEI	680
Tabla 7.1. Factores Clave de Internacionalización según Marcos Teóricos.....	684
Tabla 7.2. Evaluación de la Referencia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en los Elementos del MEI	687
Figura 7.3. El Enfoque de Red como Modelo Contingente.....	692
Figura 7.4. Modelo Teórico de Investigación de la NEI.....	693
Figura 7.5. Marco Integrado Tridimensional de las Estrategias de las Empresas	696
Figura 7.6. Diferentes Patrones de Crecimiento de las Nuevas Empresas Coreanas .	697
Figura 7.7. Diversas Teorías de Internacionalización y su Conveniencia en Situaciones Diferentes	699
Figura 7.8. Una Perspectiva Coevolutiva de la EMN.....	701
Tabla 7.9. Evolución de la Dirección Estratégica.....	709
Tabla 7.10. Definiciones de Estrategia y Estrategia Empresarial	712
Tabla 7.11. Enfoques en Estrategia	718
Tabla 7.12. Escuelas del Pensamiento de Dirección Estratégica.....	719
Tabla 7.13. Enfoques y Escuelas del Pensamiento Estratégico.....	720
Figura 7.14. Modelo de Proceso Estratégico como Proceso Episódico.....	723
Figura 7.15. Las Bases Económicas de la Estrategia.....	729

Figura 7.16. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI). Esquema General.....	736
Figura 7.17. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (I)	737
Figura 7.18. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (II)	738
Tabla 7.19. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el Análisis Estratégico Internacional del Entorno Genérico.....	748
Tabla 7.20. Tipologías de Sectores (Ámbito Internacional).....	761
Tabla 7.21. Características de los Sectores (Ámbito Internacional).....	762
Tabla 7.22. Patrones de Internacionalización de los Sectores	763
Tabla 7.23. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el Análisis Estratégico Internacional del Entorno Específico.....	766
Figura 7.24. Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva.....	775
Figura 7.25. Relación entre Recursos, Capacidades Dinámicas y Ventaja Competitiva....	776
Tabla 7.26. Clasificación y Valoración de los Recursos de la Empresa.....	777
Tabla 7.27. Clasificación Funcional de las Capacidades Organizativas.....	778
Figura 7.28. Aplicación del Análisis de Recursos y Capacidades (Fases o Etapas)...	784
Tabla 7.29. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el Análisis Estratégico Internacional de la Empresa.....	789
Figura 7.30. Determinantes de la Ventaja Competitiva en un Contexto Internacional...	798
Tabla 7.31. Motivos de la Internacionalización de la Empresa	812
Tabla 7.32. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Misión y Visión y el Sistema de Objetivos.....	815
Tabla 7.33. El Problema de la Elección Estratégica.....	819
Tabla 7.34. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Localización	830
Tabla 7.35. Ajuste Estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia.....	836
Tabla 7.36. Caracterización de las Estrategias de Entrada y Permanencia.....	839
Tabla 7.37. Distinción Transaccional de las Estrategias de Entrada y Permanencia..	840
Tabla 7.38. Características Básicas de las Distintas Fases o Estados de la Exportación	842
Tabla 7.39. Ventajas e Inconvenientes de las Distintas Modalidades de Exportación	847
Tabla 7.40. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Entrada y Permanencia.....	858
Tabla 7.41. Ventajas e Inconvenientes de la Creación y de la Adquisición de Filiales de Plena Propiedad.....	876
Tabla 7.42. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Crecimiento.....	878
Tabla 7.43. Tipología de Alianzas para la Internacionalización.....	889
Tabla 7.44. Ventajas e Inconvenientes de las Alianzas Estratégicas.....	900
Tabla 7.45. Formas de Implantación en el Mercado Receptor a través de una IDE por Combinación de la Estrategia de Crecimiento y la Estrategia de Convivencia.....	904
Tabla 7.46. Tipología de Empresas Conjuntas	905
Tabla 7.47. Ventajas e Inconvenientes de las Empresas Conjuntas	905
Tabla 7.48. Ajuste Estratégico de las Opciones de Internacionalización al Combinar la Estrategia de Convivencia con la Estrategia de Crecimiento en la IDE.....	906

Figura 7.49. Evolución en la Toma de Decisiones sobre Estrategia de Entrada y Permanencia en Combinación con la Estrategia de Convivencia.....	907
Figura 7.50. Vías de Internacionalización Resultantes de la Combinación de la Estrategia de Entrada y Permanencia, de Crecimiento y de Convivencia	909
Tabla 7.51. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Convivencia	914
Tabla 7.52. Ajuste Estratégico de la Estrategia Corporativa de Diversificación.....	936
Tabla 7.53. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia Corporativa	937
Tabla 7.54. Razones que Inducen y que Desaconsejan la Integración Vertical.....	943
Tabla 7.55. Determinantes de la Internalización de las Exportaciones	946
Tabla 7.56. Ventajas y Desventajas de los Distintos Tipos de Integración en la EMN	952
Tabla 7.57. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Internalización.....	953
Tabla 7.58. Valoración del Potencial de Generación de Beneficios de los Recursos y Capacidades.....	965
Tabla 7.59. La Aparición de la Ventaja Competitiva	967
Tabla 7.60. Mantenimiento de la Ventaja Competitiva: Tipos de Mecanismos de Aislamiento.....	969
Tabla 7.61. Características de las Estrategias de Liderazgo en Costes y de Diferenciación.....	971
Tabla 7.62. Estrategias Genéricas de Porter	972
Tabla 7.63. El Reloj Estratégico: Opciones de la Estrategia Competitiva	974
Tabla 7.64. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia Competitiva	975
Tabla 7.65. Ventajas e Inconvenientes de la Estructura Funcional	991
Tabla 7.66. Ventajas e Inconvenientes de la Estructura Multidivisional.....	996
Tabla 7.67. Ventajas e Inconvenientes de las Divisiones Globales de Producto.....	1001
Tabla 7.68. Ventajas e Inconvenientes de la Estructura Matricial.....	1010
Tabla 7.69. Comparación de Estructuras	1015
Tabla 7.70. Matriz Estrategia Corporativa - Estrategia de Estructura	1018
Tabla 7.71. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Estructura	1028
Tabla 7.72. Enfoque de Internacionalización de Porter.....	1037
Tabla 7.73. Enfoque de Internacionalización de Bartlett y Ghoshal	1043
Tabla 7.74. Características del Entorno, de la Estrategia de la Matriz, de la Estrategia de la IE y de la Estrategia de Estructura y Procesos para los Enfoques Estratégicos de la EMN	1051
Tabla 7.75. Características de los Recursos y Capacidades, las Competencias Nucleares, la Estructura, los Mecanismos de Integración y Control y el Rol de las IE en los Enfoques Estratégicos de la EMN	1055
Tabla 7.76. Tipología de IE de White y Poynter	1058
Tabla 7.77. Características de los Distintos Tipos de IE de White y Poynter	1059
Tabla 7.78. Tipología de IE de Bartlett y Ghoshal	1060
Tabla 7.79. Tipología de IE de Jarillo y Martínez	1061

Tabla 7.80. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Enfoque	1062
Tabla 7.81. Opciones de Elección del “Timing” de la IDE	1072
Tabla 7.82. Opciones de Retrasar la Entrada Bajo Incertidumbre.....	1073
Tabla 7.83. Matriz Transversal de Relevancia Explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la Estrategia de Secuencia	1075
Cuadro 8.1. El Proceso de Inducción Analítica	1108
Figura 8.2. El Diseño de una Investigación	1109
Figura 8.3. El Proceso de Investigación Ideal.....	1110
Tabla 8.4. Estructura: Metodología Cuantitativa Vs. Metodología del Caso Explicativo ..	1114
Figura 8.5. Métodos de Investigación en la Disciplina de Dirección de Empresas.....	1115
Tabla 8.6. Situaciones relevantes para el Condicionamiento de las Estrategias Metodológicas de Investigación	1128
Tabla 8.7. Evaluación del Rigor y la Calidad del Estudio de Casos.....	1146
Tabla 8.8. Modelo de Diseño de Investigación Cualitativa. Componentes	1159
Figura 8.9. Modelo de Estudio de Caso de Yin. Elementos del Proceso de Investigación	1161
Tabla 8.10. Modelo de Estudio de Caso de Eisenhardt. El Proceso de Investigación.....	1162
Tabla 8.11. Modelos de Estudio de Casos	1170
Tabla 8.12. Construcción de Teoría a Partir de un Estudio de Casos Múltiples	1172
Tabla 8.13. Métodos de Recolección de Evidencia en el Estudio de Casos: Ventajas e Inconvenientes.....	1182
Tabla 8.14. Métodos de Recogida de Evidencia y Naturaleza de la Investigación. Utilidad	1183
Tabla 9.1. Ficha Técnica del Estudio Empírico.....	1209
Tabla 9.2. Modelo de Estudio de Casos Seguido en esta Investigación según Clasificación de Yin.....	1212
Figura 9.3. Propuesta de Diseño Metodológico del Estudio de Casos	1215
Figura 9.4. Diseño Metodológico del Estudio de Casos de EMN del País Vasco	1216
Tabla 9.5. Pruebas de Evaluación del Rigor y la Calidad de esta Investigación.	1249
Tabla 10.1. Radiografía Física y Sociodemográfica del País Vasco	1257
Tabla 10.2. Radiografía Económica del País Vasco	1257
Tabla 10.3. Radiografía de la Economía Internacional del País Vasco	1258
Gráfico 10.4. Comercio Total y Comercio Exterior del País Vasco	1258
Gráfico 10.5. Exportaciones por Área Geográfica del País Vasco (2004)	1259
Tabla 10.6. Origen Geográfico de las EMN Vascas con IPE	1263
Gráfico 10.7. Origen Geográfico de las EMN Vascas con IPE	1263
Tabla 10.8. Dimensión Empresarial de EMN Vascas según Facturación Anual	1264
Gráfico 10.9. Dimensión Empresarial de EMN Vascas según Facturación Anual ..	1264
Tabla 10.10. Dimensión Empresarial de EMN Vascas según Número de Empleados .	1264
Gráfico 10.11. Dimensión Empresarial de EMN Vascas según Número de Empleados	1265
Tabla 10.12. Número de IPE por Países de las EMN Vascas	1266
Gráfico 10.13. Número de IPE por Países de las EMN Vascas	1267
Tabla 10.14. Número de IPE por Áreas Geográficas de las EMN Vascas	1267
Gráfico 10.15. Número de IPE por Áreas Geográficas de las EMN Vascas	1268
Tabla 10.16. Segmentación sectorial de las EMN Vascas	1269

Gráfico 10.17. Segmentación Sectorial de las EMN Vascas	1269
Tabla 10.18. Conclusiones sobre el escenario actual de Gipuzkoa, en relación a los riesgos y oportunidades del fenómeno de globalización (DAFO)	1272
Tabla 10.19. Perfiles Básicos de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	1275
Figura 10.20. Perfil Estratégico de CIE AUTOMOTIVE según el MEI (I)	1298
Figura 10.20. Perfil Estratégico de CIE AUTOMOTIVE según el MEI (II)	1299
Figura 10.21. Perfil Estratégico de COPRECI según el MEI (I)	1306
Figura 10.21. Perfil Estratégico de COPRECI según el MEI (II)	1307
Figura 10.22. Perfil Estratégico de IDOM según el MEI (I)	1314
Figura 10.22. Perfil Estratégico de IDOM según el MEI (II)	1315
Figura 10.23. Perfil Estratégico de IRIZAR GROUP según el MEI (I)	1322
Figura 10.23. Perfil Estratégico de IRIZAR GROUP según el MEI (II)	1323
Tabla 10.24. Patrones de Comportamiento en Factores Clave de Internacionalización según Marcos Teóricos. Propositiones	1326
Tabla 10.25. Factores Clave Condicionantes de la Internacionalización de las Cuatro EMN Vascas Analizadas y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1330
Tabla 10.26. Resumen de los Principales Resultados Obtenidos en Relación con los Factores Clave Condicionantes de la Internacionalización de las Cuatro EMN Vascas Analizadas a través del Análisis “Pattern-Matching”	1353
Figura 10.27. Perfiles Gráficos de las Cuatro EMN Vascas Analizadas en Relación con los Factores Clave Condicionantes de la Internacionalización (Escala Likert)	1357
Tabla 10.28. Comportamiento Estratégico en la Internacionalización de las Cuatro EMN Vascas Analizadas según el MEI	1363
Tabla 10.29. Resumen de los Principales Resultados Obtenidos con Relación a la Existencia de un Patrón de Comportamiento Estratégico Común en la Internacionalización de las EMN Vascas Analizadas según las Categorías del MEI	1373
Tabla 11.1. Conclusiones de los Principales Resultados Obtenidos en Relación con los Patrones de Comportamiento en Factores Clave de Internacionalización según Marcos Teóricos de las Cuatro EMN Vascas Analizadas a través del Análisis “Pattern-Matching”	1383
Tabla 11.2. Conclusiones de los Principales Resultados Obtenidos con Relación a la Existencia de un Patrón de Comportamiento Común en la Internacionalización de las Cuatro EMN Vascas Analizadas según las Categorías Analíticas del MEI ..	1387
Figura 11.3. Dodecágono de la Internacionalización. Modelo de Marco Teórico Integrado	1390
Figura 11.4. Dodecágono Triangular Relacional	1393
Figura 11.5. Dodecágono Factorial de la Internacionalización	1396
Figura 11.6. Representación Concéntrica del Modelo MEI	1398
Figura 11.7. Dodecaedro de la Internacionalización. Dodecaedro Coloreado	1400
Figura 11.8. Dodecaedro Factorial de la Internacionalización	1401
Tabla I.1. Indicadores Estadísticos de Dimensión de la UE (2002)	1548
Cuadro I.2. Comercio Intrazonal de los Principales ACR, 1995 Y 2002	1551
Gráfico I.3. Comercio de Mercancías de la UE, 1990-02.	1552

Cuadro I.4. Estructura de los Aranceles NMF de las Principales Potencias Económicas	1560
Tabla I.5. Evolución de la Demanda Interior por Sectores Industriales en las Principales Áreas Económicas, 1973-1985	1588
Cuadro I.6. Ganancias Potenciales de Bienestar para la CE Derivadas de la Consecución del Mercado Único en 1992. Previsiones del Informe Cecchini (1988)	1591
Figura I.7. Los Efectos del Mercado Único.	1593
Tabla I.8. Cuota Exportación Intra Regional, 1970 - 2001.....	1600
Tabla I.9. Coeficiente de Concentración de Exportaciones Intra Regionales, 1970-2001 ..	1601
Tabla I.10. Participación de los Países Adheridos en Términos de Población, Superficie, PIB y Exportaciones de la UE Ampliada (1973 - 2004) en Porcentajes	1602
Figura I.11. Debilidades del Sistema Español de Apoyo a la Internacionalización ...	1611
Figura I.12. Sistema de Apoyo a la Internacionalización (Instituciones y Programas).....	1613
Tabla II.1. Perfil Básico de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1662
Tabla II.2. Factores Clave Condicionantes de los Procesos de Internacionalización de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1) y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1666
Tabla II.3. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Genérico) de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1669
Tabla II.4. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Específico) de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1671
Tabla II.5. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico Interno) de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1675
Tabla II.6. DAFO de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1677
Tabla II.7. Misión y Objetivos de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1678
Tabla II.8. Motivos de Internacionalización de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1)	1680
Tabla II.9. Estrategia de Localización (6) de CIE AUTOMOTIVE (Caso 1). ¿Dónde Localizamos cada Actividad?	1681
Figura A1. Chequia 2000, 2003, 2005 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1684
Figura A2. Brasil 2000, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1685
Figura A3. México 2001, 2006 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1687
Figura A4. Portugal 2002 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1688
Figura A5. Bélgica 2002 (1997 en GSB) (se Cierra en 2004) (Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1688
Figura A6. China 2005 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1689
Figura A7. Rumanía 2006 Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1690
Figura A8. (Oficina Técnico-Comercial): Francia, Alemania (2), EEUU, México y China. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1691
Figura A9. (Centro Tecnológico): Brasil y Portugal. Evolución en la Estrategia de	

Entrada y de Permanencia.	1691
Tabla II.10. Evolución de la Estructura Organizativa de CIE AUTOMOTIVE.....	1705
Tabla II.11. Tipología de Sector (Ámbito Internacional)	1706
Tabla II.12. Enfoque de Internacionalización de CIE AUTOMOTIVE	1707
Tabla III.1. Perfil Básico de COPRECI (Caso 2)	1717
Tabla III.2. Factores Clave Condicionantes de los Procesos de Internacionalización de COPRECI (Caso 2) y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1721
Tabla III.3. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Genérico) de COPRECI (Caso 2)	1724
Tabla III.4. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Específico) de COPRECI (Caso 2)	1726
Tabla III.5. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico Interno) de COPRECI (Caso 2)	1728
Tabla III.6. DAFO de COPRECI (Caso 2)	1730
Tabla III.7. Misión y Objetivos de COPRECI (Caso 2)	1731
Tabla III.8. Motivos de Internacionalización de COPRECI (Caso 2)	1733
Tabla III.9. Estrategia de Localización (6) de Copreci (Caso 2). ¿Dónde Localizamos cada Actividad?	1734
Figura B1. Mexico 1989. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1737
Figura B2. Holanda 1991 (Cerrada). Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1737
Figura B3. Chequia 1996. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1738
Figura B4. USA1998 (Cerrada). Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1738
Figura B5. Brasil 2002. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1739
Figura B6. Italia 2002. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1739
Figura B7. Turquía 2003. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1740
Figura B8. China 2004. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1740
Figura B9. Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, China, Corea, EEUU (Ofic.Com) Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1741
Figura B10. Portugal, Chile y Argentina (Ag. Com.). Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1741
Tabla III.10. Evolución de la Estructura Organizativa de COPRECI.....	1750
Tabla III.11. Tipología de Sector (Ámbito Internacional)	1751
Tabla III.12. Enfoque de Internacionalización de COPRECI.....	1752
Tabla IV.1. Perfiles Básicos de IDOM (Caso 3)	1762
Tabla IV.2. Factores Clave Condicionantes de los Procesos de Internacionalización de IDOM (Caso 3) y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1767
Tabla IV.3. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Genérico) de IDOM (Caso 3)	1770

Tabla IV.4. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Específico) de IDOM (Caso 3)	1772
Tabla IV.5. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico Interno) de IDOM (Caso 3)	1774
Tabla IV.6. DAFO de IDOM (Caso 3)	1777
Tabla IV.7. Misión y Objetivos de IDOM (Caso 3)	1778
Tabla IV.8. Motivos de Internacionalización de IDOM (Caso 3)	1780
Tabla IV.9. Estrategia de Localización (6) de IDOM (Caso 3). ¿Dónde Localizamos cada Actividad?	1781
Figura C1. 1977 Venezuela. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1784
Figura C2. 1992 – 2005 México. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1785
Figura C3. 1993 Portugal. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1786
Figura C4. 1994 Bélgica. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1787
Figura C5. 1997 (2000) Rumanía. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia	1787
Figura C6. 1999 Y 2005 Brasil. Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia.....	1789
Figura C7. 1999 Marruecos. Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia .	1789
Figura C8. 2001 Reino Unido Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia.	
Figura C9. ACI, Eurocabinet, Repr. Argentina, Perú, Ecuador. Evolución en la Estrategia de Entrada y de Permanencia.	1790
Tabla IV.10. Evolución de la Estructura Organizativa de IDOM.....	1800
Tabla IV.11. Tipología de Sector (Ámbito Internacional)	1800
Tabla IV.12. Enfoque de Internacionalización de IDOM.....	1811
Tabla V.1. Perfiles Básicos de IRIZAR GROUP (Caso 4)	
Tabla V.2. Factores Clave Condicionantes de los Procesos de Internacionalización IRIZAR GROUP (Caso 4) y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1815
Tabla V.3. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Genérico) de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1818
Tabla V.4. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Específico) de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1820
Tabla V.5. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico Interno) de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1823
Tabla V.6. DAFO de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1826
Tabla V.7. Misión y Objetivos de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1827
Tabla V.8. Motivos de Internacionalización de IRIZAR GROUP (Caso 4)	1829
Tabla V.9. Estrategia de Localización (6) de IRIZAR GROUP (Caso 4). ¿Dónde Localizamos cada Actividad?	1830
Figura D1. 1995 China. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1832
Figura D2. 1997 Marruecos. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1832

Figura D3. 1998 Brasil. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1833
Figura D4. 1999 México Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1833
Figura D5. 2001 India. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.....	1834
Figura D6. 2004 Sudáfrica. Evolución en la Estrategia de Entrada - Estrategia de Permanencia.	1834
Figura D7. Países a los que se Exporta a través de Importador (Agente). Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia.	1835 1848
Tabla V.10. Evolución de la Estructura Organizativa de IRIZAR GROUP.....	1849
Tabla V.11. Tipología de Sector (Ámbito Internacional)	1849
Tabla V.12. Enfoque de Internacionalización de IRIZAR GROUP	1863
Tabla 1. Teorías sobre la Internacionalización	1864
Figura 2. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI). Esquema General	1865
Figura 2A. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (I).....	1866
Figura 2B. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (II)	
Tabla 3. Factores Clave de la Internacionalización de la Empresa según Marcos Teóricos	1867 1869
Tabla 4. Ficha Técnica del Estudio Empírico.....	1870
Figura 5. Diseño Metodológico del Estudio de Casos.....	1871
Figura 6. Diseño Metodológico de esta Investigación.....	1872
Tabla 7. Pruebas de Evaluación del Rigor y la Calidad de esta Investigación	1893
Tabla 1. Perfiles Básicos de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	
Tabla 2. Factores Clave Condicionantes de los Procesos de Internacionalización de las Cuatro EMN Vascas Analizadas y Evaluación de su Relevancia (Escala Likert)	1894
Tabla 3. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Genérico) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	1895
Tabla 4. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico del Entorno Específico) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	1896
Tabla 5. Análisis Estratégico Internacional (Análisis Estratégico Interno) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.....	1897 1898
Tabla 6. DAFO de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	1898
Tabla 7. Misión y Objetivos de las Cuatro EMN Vascas Analizadas	
Tabla 8. Estrategia de Localización (6) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas. ¿Dónde Localizamos cada Actividad?	1899
Tabla 9. Estrategia de Entrada y Permanencia (7) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas. ¿Cómo Accedemos y nos Implantamos?	1900
Tabla 10. Estrategia de Crecimiento (8) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas. ¿Creamos o Compramos IDE?	1900
Tabla 11. Estrategia de Convivencia (9) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas. ¿Con Quién Vamos?	1900
Tabla 12. Estrategia Corporativa (10) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas. ¿Qué Unidades de Negocio se Internacionalizan?	1900
Tabla 13. Estrategia de Internalización (11) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.	1901

¿Qué Actividades de la Cadena de Valor se Internacionalizan?	
Tabla 14. Estrategia Competitiva (12) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.	1901
¿Cuál es Nuestra VCS en el Exterior?	
Tabla 15. Estrategia de Estructura (13) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.	1901
¿Cómo Organizamos lo Internacional?	
Tabla 16. Estrategia de Enfoque (14) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.	1902
¿Cómo Entendemos lo Externo?	
Tabla 17. Estrategia de Secuencia (15) de las Cuatro EMN Vascas Analizadas.	1902
¿Cuál Es el Ritmo del Proceso de Internacionalización?	

INTRODUCCIÓN: OBJETO, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

0.1. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.1.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es *la estrategia de internacionalización de la empresa*. La temática de este objeto respondería a la cuestión genérica, *¿cómo se internacionaliza la empresa?* Dicho objeto pretendemos estudiarlo, considerando un marco actualizado y en su contexto real. Esto es, queremos abordarlo desde una perspectiva lo más cercana posible a la empresa y a quien la dirige, sin por ello perder el rigor científico requerido en los ámbitos académicos. Por análoga razón de proximidad, son, especialmente, las empresas de nuestro entorno geográfico, el País Vasco, las primeras en ser investigadas en nuestra, esperamos, larga trayectoria investigadora y las primeras en ser destinatarias de lo que aquí podamos digna y humildemente aportar.

La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, y la empresa multinacional (EMN), como entidad organizativa y caso particular de aquélla, se caracterizan por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica. Su estudio desde diferentes enfoques ha generado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, el cual, indudablemente, ha enriquecido el debate científico.

La naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl *et al.*, 1984) justifica que hayan surgido numerosas teorías que intenten explicar este fenómeno. Sin embargo, cabe decir que no existe una única teoría que ofrezca una respuesta satisfactoria y de forma integrada a los distintos aspectos de la internacionalización, es decir, cada teoría se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno (López, 2004). Debido a la complejidad de la estrategia internacional, no se ha podido configurar un único modelo válido, sino respuestas concretas a cuestiones particulares, aunque cada una de ellas puede ayudar a comprender y completar el “puzzle” del conocimiento de la actividad internacional de la empresa (Dunning, 1992; Pla y Suárez, 2001). Aunque intrínsecamente relevantes, ninguno de los enfoques se muestra capaz, por sí solo, de recoger y explicar en toda su amplitud la compleja naturaleza de la internacionalización de la empresa, por lo que se requiere una perspectiva más amplia que aglutine sus principales aportaciones (Rialp, 1999). En este sentido, autores como Holmlund y Kock (1998), Coviello y McAuley (1999), Rialp (1999), Andersson (2000), Guisado (2003), Pla y León (2004) y López (2004) reconocen que para comprender la internacionalización es necesario tener en cuenta la contribución de distintas teorías.

Por otra parte, el creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los continuos procesos de liberalización económica y desregulación sectorial en multitud de países, está generando un nuevo entorno económico y empresarial, al cual no son ajenas las empresas vascas.

En este sentido, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos; sobre nuestras “tradicionales” empresas y sus estrategias actuales, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad y las áreas geográficas conformadas se han reconfigurado y en donde los clientes, los proveedores y las administraciones han cambiado igualmente. Pero, sobre todo, se están modificando las relaciones entre estos agentes y sus modos de hacer, es decir, sus decisiones. En este contexto, las estrategias

potenciales de cada empresa se multiplican en opciones distintas, y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas, en general, y entre las empresas internacionales, en particular.

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original. Esta estrategia debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial, y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización. Por ello, consideramos que nuestro objeto de estudio tiene la suficiente relevancia y trascendencia como para volcar en él toda nuestra dedicación, esperando ser útiles con esta investigación.

En este sentido, parece recomendable comenzar estableciendo las implicaciones estratégicas del actual entorno global en la gestión empresarial. La empresa ha sido conceptualizada, tradicionalmente, como una unidad organizativa y sistema abierto al exterior, en donde lo interno y lo externo se relacionan, interactúan y se influyen mutuamente. Esta dicotomía entre lo interno y lo externo, entre la empresa y su entorno, ha dado lugar a la consideración de variables de gestión controlables y no controlables, respectivamente. Así, los múltiples enfoques seguidos por las diferentes disciplinas científicas englobadas en la ciencia económica han puesto el énfasis de la investigación tanto en las primeras variables como en las segundas, estableciendo, en ocasiones, desequilibrios en el peso de unas y otras a la hora de afrontar la problemática de la gestión empresarial.

Para evitar un análisis sesgado, hemos tomado la dirección estratégica, disciplina científica englobada dentro de la ciencia de la economía de la empresa, como eje estructural de la investigación, ya que entendemos que nos permite afrontar el estudio de la gestión empresarial de la internacionalización desde una perspectiva global,

equilibrada, estructural, anticipativa y reactiva, por ser éstas características que se asocian a la actual dirección estratégica.

No obstante, no siempre ha sido así. La dirección estratégica como disciplina también ha evolucionado en esa búsqueda de equilibrio eficiente entre lo interno y lo externo, entre lo controlable y lo incontrolable, entre lo aparentemente cierto y lo realmente incierto. Es en la época más reciente en donde la dirección estratégica está expresando su absoluta validez y eficacia como filosofía directiva y herramienta necesaria en la gestión de empresas. Su importante avance teórico y empírico se ha debido, justamente, a la alta incertidumbre y al bajo control sobre las variables externas a la propia empresa (lo que ha venido a denominarse entorno turbulento) y que ha provocado que la dirección estratégica desarrolle nuevas teorías y herramientas de gestión para tratar de “controlar” lo difícilmente controlable y permitir la toma de decisiones empresariales, tratando de reducir el nivel de incertidumbre elevado de los actuales entornos competitivos. Aplicado este contexto a nuestra investigación, las estrategias de internacionalización incorporan, adicionalmente, un altísimo grado de incertidumbre e incluso de desconocimiento, más si cabe, cuando la experiencia de las empresas vascas, principales destinatarias del saber que aquí se genere, en dichas estrategias es, todavía, escasa.

0.1.2. Motivación

La elección del objeto de estudio (la estrategia de internacionalización de la empresa) viene motivada por cuatro razones básicas. La primera razón es tan sencilla en su esencia como contundente como catalizador de este trabajo, y tiene que ver con el interés propio despertado y la inquietud personal sobre el tema, acrecentada a lo largo de los años de nuestra actividad académica, docente e investigadora. Siempre nos ha interesado, al igual que la disciplina de la dirección estratégica. Uniendo la internacionalización de la empresa como objeto de estudio y la dirección estratégica

como disciplina científica, creemos en lo que hacemos (¡qué importante es esto para un investigador!). Por tanto, esta primera razón se sustenta en una necesidad personal.

La segunda razón tiene su origen en un interés ajeno, transmitido a este investigador por parte de directivos de empresas vascas en formación en cursos de postgrado, acerca del fenómeno de la internacionalización empresarial. Algunos de estos alumnos aventajados mostraban estar profundamente preocupados con la creciente turbulencia de un entorno cada vez más globalizado y que requería del perfeccionamiento de las herramientas de gestión que utilizan en sus empresas, sobre todo, en lo referido a la estrategia de internacionalización. Cuestión ésta a la que esperamos contribuir con este trabajo.

En tercer lugar, este interés propio y ajeno con origen en un entorno muy cercano se ha visto sustentado y consolidado al comprobar cómo las instituciones políticas del País Vasco llevan años volcadas en el fomento de la internacionalización de la empresa, junto con el de la innovación para garantizar la competitividad de las empresas vascas. En este sentido, estas dos variables se han constituido en estrategias clave, retos de la industria vasca y ejes de actuación del “Foro de competitividad Euskadi 2015”, presentado en 2005 y de los “planes de política industrial y competitividad de la empresa vasca” de los últimos tiempos y de los próximos años (El Gobierno Vasco acaba de aprobar el nuevo plan el 26 de julio de 2006, cuya elaboración ha llevado casi dos años y medio), para acometer los problemas de competitividad latentes en la economía vasca, en particular, y que son también característicos en la economía española, en general. Ambos documentos (EJ-GV, 2005, 2006), ampliamente debatidos con los agentes sociales, apuestan por el aumento del tamaño de las empresas vascas, mayoritariamente de pequeña y mediana dimensión.

“La internacionalización tiene que ser la estrategia fundamental de nuestra empresas, con el fin de que su grado de competitividad sea lo más elevado posible” (El Correo, 13 de julio de 2006), “Necesitamos multinacionales vascas” (Europa Press, 12 de julio de 2006) señala Aguirre, la actual consejera de Industria, Comercio y Turismo

del Gobierno Vasco. Por lo tanto, estas dos razones (segunda y tercera) estarían vinculadas a una necesidad social y se relacionan con nuestro interés por servir a los intereses de la sociedad en la que desarrollamos nuestra investigación y que la apoya.

En último termino, añadiríamos como cuarta razón, la escasez de estudios realizados en el ámbito de la internacionalización de empresas vascas y de su multinacionalización (de cierta relevancia, prácticamente, ninguno), que justifica, en buena parte, la oportunidad temática en apoyo de los razonamientos anteriores. Por ello pretendemos aportar nuestro granito de arena, proyectando algo de luz sobre la cuestión en particular, y ayudando así a las empresas de nuestra tierra a comprender mejor la internacionalización como fenómeno económico y como estrategia empresarial y a gestionar de modo eficaz la situación actual y reducir la incertidumbre de sus decisiones en el futuro. Entendemos que podemos también ayudar a las instituciones públicas a orientar mejor el apoyo y la promoción de la internacionalización de la empresa vasca y su multinacionalización. De esta forma, esta cuarta razón se entronca con la oportunidad de progreso científico.

En cuanto al estado del arte en lo referente a trabajos de investigación sobre la internacionalización de las empresas españolas, realizados por autores españoles, el balance es más positivo (muchos de estos trabajos son referencias relevantes en esta investigación, tal y como se podrá ir observando). En cualquier caso, encontramos que la perspectiva del análisis varía continuamente y sigue diferentes criterios, estableciéndose conclusiones que relacionan factores explicativos muy variados. Este hecho no debe sorprendernos, ya que, al fin y al cabo, estamos tratando un tema muy complejo y que ha sido analizado históricamente desde distintas ópticas y vertientes de la ciencia económica.

Los criterios utilizados que podemos extraer de dichos trabajos se refieren a los modos de entrada e implantación de la empresa internacional (exportación, inversión directa en el exterior); a la utilización de acuerdos cooperativos; a los países, áreas o mercados destino; a la procedencia u origen de las empresas (provincia, comunidad

autónoma); a la forma societaria (cooperativas); al sector de actividad; al tamaño empresarial (PYMES); a una perspectiva funcional (marketing, I+D, localización); etc. Lógicamente algunos trabajos combinan varios de estos criterios o perspectivas, resultando trabajos más ambiciosos y complejos. Desde el punto de vista metodológico, también hemos encontrado bastante variedad en el tipo de estudio empírico que se realiza, así como en las fuentes de evidencia utilizadas.

No obstante, aunque hemos encontrado trabajos ciertamente brillantes, y algunos promueven, encarecidamente, la integración de marcos teóricos y la necesidad de dotar de cierta unificación y homogeneidad, tanto las temáticas estudiadas, como las orientaciones planteadas, la inherente complejidad conceptual del fenómeno y la heterogénea forma de materializarse en la realidad cambiante, ocasiona que todavía sean necesarios trabajos que abarquen una elevada amplitud en la visión del fenómeno de la internacionalización, adopten sin descartes previos las distintas perspectivas y enfoques teóricos realizados, profundicen en las causas originarias de los hechos, utilizando metodologías de investigación adecuadas para ello, y conciban el objeto de estudio como un elemento dinámico y, por tanto, con requisitos de análisis longitudinales. Nuestro trabajo trata de aportar cierta novedad científica con esta intención.

El estado del arte en la literatura internacional más reciente también parece, como veremos, demandar estudios de esta naturaleza, en los que la combinación de múltiples perspectivas, variadas teorías, diferentes contextos y distintos comportamientos estratégicos son analizados con métodos de investigación de carácter cualitativo para conducir la ciencia hacia avances en la comprensión de este interesante fenómeno económico y empresarial como es la internacionalización.

0.1.3. Propósito y objetivos de la investigación

Propósito de la investigación

Nuestra investigación pretende estudiar la estrategia de internacionalización de la empresa, en el contexto resultante del fenómeno actual de la globalización, desde la perspectiva científica de la dirección estratégica, con la intención de dotarnos del máximo conocimiento estratégico posible de los autores expertos y de las experiencias de empresas de nuestro entorno geográfico reconocidas por su buen hacer internacional y con el deseo y la voluntad de desplegarlo y difundirlo en forma de conocimiento transformado para ser útil a quien lo quiera utilizar.

Misión investigadora¹

Construir un marco teórico general ecléctico que integre y complemente las distintas perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización.

Objetivos de esta tesis

Nuestra investigación pretende alcanzar dos objetivos principales y ocho objetivos operativos, subordinados a los principales.

Objetivos principales:

1) Progresar en la consecución del marco teórico general ecléctico que integre y complemente las distintas perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización.

2) Proponer un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa en el actual entorno globalizado, que recoja las posibles estrategias en los diferentes ámbitos de decisión que influyen en el proceso de internacionalización de la

¹ Esta misión es un ambicioso objetivo al cual aspiramos en nuestra carrera investigadora y, en este sentido, esta tesis es un primer paso, que esperamos sea en la dirección correcta. De esta manera, podemos considerarla como una línea de investigación permanente.

empresa y que, a su vez, se ven afectados por las motivaciones y los factores clave determinantes de la internacionalización.

Objetivos operativos:

1) Conocer suficientemente el entorno global de la economía internacional y definir la naturaleza estructural del mismo a partir de los elementos y las causas que han configurado su estado actual.

2) Comprender el cuerpo de conocimientos (conceptos y teorías) sobre el fenómeno de la internacionalización, desde las distintas perspectivas y enfoques existentes, a través de una revisión sistemática y multifocalizada.

3) Proponer un marco terminológico y conceptual, así como un planteamiento teórico ecléctico, que permita establecer una base para la consecución de un marco teórico general sobre la internacionalización.

4) Acomodar las distintas perspectivas y enfoques teóricos en un modelo estratégico de internacionalización (MEI) que structure, de forma coherente y relacionada, las motivaciones y los factores clave determinantes de las estrategias de internacionalización, así como las diferentes vías y modalidades posibles en un entorno global.

5) Alcanzar un dominio del estudio de casos como metodología de investigación, por considerarse *a priori* apropiado para los objetivos y circunstancias de este trabajo.

6) Comprobar empíricamente la validez del modelo estratégico de internacionalización (MEI) propuesto para analizar el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales seleccionadas y comprender las características, las motivaciones, los factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico de las mismas.

7) Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas multinacionales vascas de la muestra en la implementación de sus

correspondientes estrategias internacionales y las proposiciones teóricas de explicación de este fenómeno establecidas según las distintas perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización.

8) Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre las empresas multinacionales vascas de la muestra seleccionada y explorar comportamientos estratégicos análogos entre las mismas.

9) Aproximar los desarrollos generados en el marco teórico general y en el modelo estratégico de internacionalización (MEI).

0.2. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1. Metodología

Para la elaboración del presente trabajo de investigación hemos combinado una doble metodología. Así, en la primera y segunda parte del trabajo, eminentemente teóricas, se ha utilizado el *método analítico-sintético* (Soldevilla, 1991); mientras que en la tercera parte, fundamentalmente empírica, se ha utilizado el *estudio de casos múltiple contemporáneo* como metodología de investigación (Yin, 1989, 1994, 1998; Eisenhardt; 1989) con un enfoque científico esencialmente *inductivo* y, parcialmente, *deductivo* (Yin, 1994).

Tratando de hacer una correspondencia entre los objetivos planteados y las metodologías propuestas, podemos afirmar que seríamos inexactos si vinculáramos los “objetivos principales” con alguna de las metodologías de forma exclusiva. Si llevamos hasta sus últimas consecuencias lo que promovemos en dichos objetivos principales (progreso en la consecución del marco teórico general ecléctico integrador y complementario; y propuesta de un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa (MEI) en el actual entorno globalizado) se requiere,

tanto su generación y desarrollo teórico, como su comprobación fiable y válida empíricamente. Por lo tanto, es necesaria la combinación teórico – práctica y, en este caso, la combinación del *método analítico-sintético* con el enfoque científico *inductivo-deductivo* del estudio de casos.

No obstante, si nos atenemos al desglose de los “objetivos operativos”, que se deben entender como objetivos subordinados que posibilitan el cumplimiento de los principales, se puede hacer una cierta correspondencia. De esta manera, para la consecución de los cuatro primeros objetivos operativos [“1” (conocimiento del entorno global) “2” (comprensión del cuerpo de conocimientos sobre la internacionalización); “3” (propuesta de marco terminológico y conceptual y planteamiento teórico ecléctico); y “4” (adecuación de proposiciones teóricas al modelo estratégico de internacionalización)], se utiliza, básicamente, el *método analítico-sintético* como referencia metodológica principal.

Así, para los objetivos operativos primero y segundo, se realiza un profundo análisis documental a través de una revisión sistemática y multifocalizada de la literatura; para el tercer objetivo operativo, apoyándonos en la revisión conceptual y teórica, sintetizamos el conocimiento generado en nuevos términos y definiciones y en factores clave causativos de la internacionalización; y para el cuarto objetivo operativo, relacionamos la metodología *analítico-sintética* con la metodología *deductiva*, al plantear proposiciones teóricas que se adecuan al MEI propuesto y que serán comprobadas en el estudio empírico.

Alternativamente, para el cumplimiento de los objetivos operativos [“6” (comprobación de la validez del modelo (MEI) propuesto en su faceta analítica y comprensiva); “7” (valoración del grado de coincidencia entre comportamientos y proposiciones teóricas); “8” (perfil de patrón de comportamiento factorial causativo común o similar y exploración de comportamientos estratégicos análogos entre las empresas de la muestra)], se ha utilizado, fundamentalmente, el *estudio de casos*

múltiple contemporáneo como metodología de investigación empírica, siguiendo un enfoque científico *inductivo-deductivo*.

En este sentido, el objetivo “5” (alcance de un dominio del estudio de casos como metodología de investigación), que puede considerarse como un objetivo metodológico² se refiere, específicamente a la selección, adecuación y justificación teórica de esta metodología de investigación como la más apropiada según los objetivos, condiciones y circunstancias del estudio empírico. No obstante, el objetivo planteado ha pretendido ir más allá, al implicarnos en la obtención de un dominio metodológico elevado respecto al estudio de casos como metodología de investigación en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica.

Por último, el objetivo “9” [Aproximación del marco teórico general y del modelo estratégico de internacionalización (MEI)] trata de cohesionar los dos objetivos principales de esta investigación, unificando su dirección científica. Durante toda la tesis ambos objetivos principales mantienen su propio recorrido, lo que puede dificultar en ocasiones una operativa paralela deseable. No obstante, hemos intentado que ambos objetivos converjan en una meta común al final de este trabajo, tal y como se reflejará en las conclusiones finales de esta investigación.

0.2.2. Estructura metodológica

En lo que respecta a la *metodología analítico-sintética*, la gran variedad de teorías que abordan la internacionalización han sido planteadas, dada la complejidad del fenómeno estudiado, desde diferentes enfoques y perspectivas que permiten establecer ciertas agrupaciones y clasificaciones de las teorías. Nosotros vamos a proponer unos criterios que seguiremos para establecer la estructura analítica, tal y como se plantea en

² De hecho, la dedicación destinada a este objetivo ha sido de tal magnitud, que su consideración como tercer objetivo principal, creemos que no hubiera estado fuera de lugar.

la tabla 0.1, donde mostramos las diferentes perspectivas y enfoques desde las que abordaremos las teorías que tratan la internacionalización.

Tabla 0.1. Teorías sobre la Internacionalización

<i>Perspectiva</i>	<i>PERSPECTIVA MICRO-MACROECONÓMICA</i>	<i>PERSPECTIVA EMPRESARIAL: TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL</i>	
Teorías	Teoría del Comercio Internacional	Teoría de la Internacionalización de la Empresa	Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior
Enfoque	¿Por qué existe comercio entre los distintos países?	¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?	¿Por qué existen las EMN?
Enfoque Económico	X		X
Enfoque Organizativo Directivo		X	

Fuente: elaboración propia.

No obstante, cuando se analizan los diferentes enfoques y perspectivas, parece apreciarse una contraposición entre las posturas defendidas, al plantear de forma enfrentada explicaciones específicas y diferentes sobre el fenómeno de la internacionalización. Sin embargo, más que respuestas alternativas, pueden considerarse puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos parte de concepciones y enfoques diferenciados que pueden ser compatibles entre sí. Creemos que éste es un aspecto clave en el avance científico del tema. Esto es, el reconocimiento de la propia complejidad del fenómeno, su ambigüedad causal y la divergencia en el comportamiento internacional de la empresa como algo característico e intrínseco.

Partiendo de dicho reconocimiento, la complejidad y heterogeneidad de la internacionalización de la empresa permite asumir premisas y planteamientos de origen diferente sobre las características de las empresas, sus estrategias, la tipología de los mercados, y los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial. Entonces, la integración de las distintas configuraciones nos facultaría consolidar una base teórica sólida y sintética que posibilite extraer sinergias de la

interacción entre las diferentes teorías. Para ello, utilizaremos la *metodología analítico sintética*.

Para la primera fase metodológica (*análisis*), realizaremos una revisión documental rigurosa de las principales teorías existentes, estableciendo una análoga estructura de análisis sistemático de las mismas (origen, ubicación y relación teórica; fundamentos teóricos; aplicabilidad y evidencia empírica; críticas y limitaciones). Para la segunda fase metodológica (*síntesis*), estableceremos dos mecanismos sintéticos. Uno, la extracción de los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías y su clasificación y agrupación atendiendo a las características y naturaleza del enfoque y perspectiva utilizado; y otro, la utilización como estructura de un esquema o modelo estratégico de internacionalización (MEI), en el que a través de las diferentes decisiones estratégicas de la empresa, podamos interpretar el sentido estratégico de dichos factores clave en ámbitos de decisión específicos y relacionados, que con el MEI son compartimentados bajo un prisma estratégico.

De esta manera, la búsqueda de un marco teórico más integrado desde el que considerar el fenómeno de la internacionalización empresarial se plasmaría a través de la estructura de un modelo estratégico de internacionalización (MEI) que abarcaría al conjunto de las distintas teorías, reflejando la complementariedad entre ellas (Pla, 2000) a partir de sus inherentes rasgos de parcialidad (Rialp, 1999).

Aunque abundaremos en los fundamentos metodológicos que seguiremos en el estudio empírico de esta investigación a través del estudio de casos como metodología de investigación, nos vemos en la necesidad de anticipar aquí que, en lo concerniente a la revisión teórica del fenómeno a estudiar, pretendemos no sólo comprender, explicar, clasificar, criticar y cuestionar las diferentes teorías sobre la internacionalización, sino que en conexión con el modelo estratégico de internacionalización (MEI), intentaremos extraer y destacar aquellas proposiciones encuadradas en las diferentes teorías, de forma que con su estructura compartimentada nos permita alojarlas en las sucesivas fases y en los distintos ámbitos estratégicos de nuestro modelo integrador para complementarlas.

Para facilitar la comprensión y el seguimiento de este proceso, se muestran en la tabla 0.2 el conjunto de elementos del modelo (MEI), que como se puede apreciar sigue una estructura clásica (análisis–objetivo–decisión):

Tabla 0.2. Elementos del modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Etapas del modelo	Cuestión estratégica tratada	
Análisis estratégico del entorno	<u>E</u> ntorno g enérico (país)	<u>E</u> ntorno e specífico (sector)
Análisis estratégico de la empresa	<u>F</u> uncional (cadena valor)	<u>R</u> ecursos y <u>c</u> apacidades (competencia)
Establecimiento de objetivos	<u>M</u> isión de la empresa	<u>S</u> istema de o bjetivos
Formulación de la estrategia de internacionalización	<u>E</u> strategia de l ocalización	<u>E</u> strategia de e ntrada y p ermanencia
	<u>E</u> strategia de c recimiento	<u>E</u> strategia de c onvivencia
	<u>E</u> strategia c orporativa	<u>E</u> strategia de i nternalización
	<u>E</u> strategia c ompetitiva	<u>E</u> strategia de e structura
	<u>E</u> strategia de e nfoque	<u>E</u> strategia de s ecuencia

En **negrita** y subrayado destacamos la nomenclatura con la que aparece cada elemento en las “matrices de relevancia”.

Fuente: elaboración propia.

Con la misma intención de facilitar el seguimiento de este proceso, finalizaremos cada apartado o capítulo (según la capacidad explicativa del enfoque), destinado a cada teoría con un punto denominado “aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)”, en el que destacaremos los contenidos estratégicos del modelo que son tratados por la/s correspondiente/s teoría/s. Esto se verá representado en unas tablas que hemos denominado “matrices de relevancia”. Lógicamente, habrá ocasiones en que las tesis propuestas afrontan directamente esas cuestiones, otras veces, parcialmente, mientras que en otras ocasiones, su afectación será tangencial o incluso nula. Por ello, para cada elemento del modelo MEI, evaluaremos su influencia o referencia explicativa como Alta (A), Media (M) o Baja (B). Es preciso destacar que la evaluación realizada³ para cada teoría pretende incidir en la capacidad explicativa

³ Esta evaluación se basa en dos elementos de juicio: el número relativo de referencias explícitas encontradas en la literatura analizada y el propio criterio del investigador (juicio más subjetivo). En este sentido, reconocemos que hubiera sido adecuado y deseable emplear técnicas de consenso de expertos (Focus Group, Método Delphi, Grupo Nominal, etc.) para reducir la subjetividad de la valoración, pero no ha sido factible (al no poder contar con un grupo de expertos, ni disponer del tiempo necesario, etc.).

relativa de cada una de ellas y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. En la tabla 0.3, mostramos un ejemplo de “matriz de relevancia”.

Tabla 0.3. Matriz de relevancia explicativa de la *Teoría XXX* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	M	B	A	M	B	A	M
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Comp.	E. Est.	E. Enf.	E. Sec
B	A	M	B	A	M	B	B

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a la parte empírica, se ha utilizado el *estudio de casos múltiple contemporáneo* como metodología básica de investigación (Yin, 1989, 1994, 1998; Eisenhardt; 1989) con enfoque científico esencialmente *inductivo* y, parcialmente, *deductivo* (Yin, 1994). Creemos que la justificación de su elección como alternativa más adecuada para este trabajo está suficientemente fundamentada. El *estudio de casos* consiste en una metodología de investigación con técnicas fundamentalmente cualitativas de contexto real. Su aplicación en nuestro trabajo se asienta en un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.

Para ello, investigaremos los procesos de internacionalización de algunas empresas vascas caracterizadas por su éxito y alto grado de desarrollo internacional, lo cual les ha llevado a implantar sus actividades en el exterior y a afrontar nuevos mercados geográficos desde dichas localizaciones. Es decir, estudiaremos las estrategias de internacionalización de empresas multinacionales vascas consolidadas internacionalmente, y lo haremos de forma longitudinal, para entender mejor los motivos y los factores clave de su estrategia en cada momento.

Para que esta pretensión se asocie al rigor científico requerido en los ámbitos académicos, es necesario realizar una revisión coherente del cuerpo de conocimientos

(conceptos y teorías contenidas en la literatura) existente sobre el fenómeno objeto del estudio y establecer un marco teórico a priori antes de la realización de una investigación como la que queremos hacer (Yin, 1989, 1994, 1998; Miles y Huberman, 1994; Rialp, 1998; Johnston *et al.*, 1999; Bonache, 1999; Arias, 2003; Fong, 2005).

Esta *revisión teórica y empírica*, que, es parte del proceso de diseño de una investigación (Yin, 1989, 1994, 1998), permitirá delimitar de forma precisa el estudio. El resultado de esta revisión debe ser la obtención de una primera aproximación al problema de investigación que permita el planteamiento adecuado (Robson, 1993). Sin un marco teórico los datos nos desbordan, necesitamos cierta base teórica de partida, que nos oriente hacia qué preguntas realizar, qué criterios marcan la relevancia de los datos. El desarrollo teórico previo es, consecuentemente, fundamental para dotar de rigor a la investigación, requiriendo importantes esfuerzos prolongados a lo largo de un periodo significativo de tiempo (Eisenhardt, 1989). Al fin y al cabo, la investigación científica tiene un carácter acumulativo, es decir, las nuevas aportaciones se valoran en función de lo que se conoce o acepta.

La *unidad de análisis* del estudio es la empresa del País Vasco (ámbito geográfico del estudio) con un alto grado de desarrollo internacional y reconocida por su buen hacer internacional. De este modo, son estudiadas, tras explicar su selección, cuatro EMN vascas con procesos de internacionalización consolidados (CIE AUTOMOTIVE, COPRECI, IDOM e IRIZAR GROUP). El tipo de muestra es una *muestra analítica* (conceptual, teórica y lógica) seleccionada no de forma aleatoria (muestra estadística). Esto implica una capacidad de “*generalización analítica*” (Yin, 1994) del fenómeno estudiado y, consecuentemente, ni es, ni sigue las reglas de un muestreo aleatorio con capacidad de generalización estadística.

En este sentido, el enfoque científico es, fundamentalmente, de *inducción analítica* a través de la *lógica de la réplica* (generalización analítica) y *parcialmente deductivo*, ya que se pueden generar procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías, que son comprobadas empíricamente.

De hecho, el contexto conceptual y teórico lo explicita el uso del modelo estratégico de internacionalización (MEI) integrador de las perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización (*Teoría del comercio internacional, Teoría de la internacionalización, Teoría de la EMN y la IDE*), utilizando lo que se conoce como “*triangulación teórica*” (Campbell y Fiske, 1959; Denzin, 1984).

Por otro lado, en cuanto a la *fase de campo*, el proceso de recogida de datos se caracteriza, tanto por el uso de métodos múltiples (“*triangulación de métodos*”) para la recogida de los datos [*revisión documental* (documentación y archivos); realización de *entrevistas* múltiples en profundidad a varios directivos (“*triangulación de interlocutores*”); abiertas, cerradas y semiestructuradas; presencial, telefónica y por e-mail; *observación directa*; y uso de *artefactos físicos, tecnológicos y culturales*], como el empleo de múltiples fuentes de evidencia (internas y externas), lo que se conoce como “*triangulación de evidencia*”. A partir de la evidencia, se efectúa un *análisis individual* de cada caso, a través de una operativa analítica, que vincula las proposiciones teóricas estructuradas según el MEI y la evidencia recogida y clasificada de cada caso.

Posteriormente, se lleva a cabo el *análisis global* a través de estrategias analíticas específicas como la búsqueda de patrón de comportamiento común entre las EMN vascas de la muestra analítica (apoyo en las proposiciones teóricas) y la creación de explicación teórica integrada a través de la comparación sistemática de la literatura estructurada en el MEI.

En cualquier caso, el rigor y la calidad del estudio se basa en la validez (constructiva, interna y externa) y fiabilidad del mismo (Yin, 1994, 1998), de forma análoga a otros tipos de metodologías de investigación y en la consistencia teórico–interpretativa (Maxwell, 1996; Oltra, 2003) y la consistencia contextual (Oltra, 2003), al tratarse de una metodología de contexto real.

0.2.3. Estructura de contenidos

En lo que respecta a la estructura de esta investigación, la misma quedaría configurada de la siguiente manera:

1ª Parte: La Economía Internacional y la Globalización

Capítulo 1. La Globalización: Conceptos, Evolución y Fundamentos.

Capítulo 2. Teoría del Comercio Internacional.

Capítulo 3. Política Comercial Internacional.

2ª Parte: La Estrategia de Internacionalización de la Empresa

Capítulo 4. La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Definición, Delimitación Conceptual y Medición.

Capítulo 5. Teoría de la Estrategia Internacional: Teorías de la Internacionalización de la Empresa.

Capítulo 6. Teoría de la Estrategia Internacional: Teorías de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior.

Capítulo 7. Modelo Teórico de Dirección Estratégica para la Internacionalización de la Empresa: el MEI.

3ª Parte: Estudio de Casos de Empresas Multinacionales Vascas

Capítulo 8. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica.

Capítulo 9. El Diseño del Estudio de Casos de Empresas Multinacionales del País Vasco.

Capítulo 10. Resultados del Estudio de Casos Múltiple de Empresas Multinacionales Vascas: su Estrategia de Internacionalización.

Capítulo 11. Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y Líneas de Investigación.

Bibliografía

Anexos

Anexo I (Capítulo 3): Política Comercial Internacional de la Unión Europea y Medidas e Instituciones de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa del País Vasco.

Anexos del Estudio Empírico

Anexo II: CIE AUTOMOTIVE (Caso 1).

Anexo III: COPRECI (Caso 2).

Anexo IV: IDOM (Caso 3).

Anexo V: IRIZAR GROUP (Caso 4).

Anexo VI: Semblanza y Cadena de Evidencia del Estudio de Casos.

Glosario de Siglas.

0.2.3.1. Estructura por partes

Encuadrando la investigación dentro de la ciencia económica y partiendo desde una perspectiva micro y macroeconómica, analizaremos **en una primera parte**, la economía internacional para establecer el marco competitivo actual que el fenómeno de la globalización plantea. Revisaremos las principales *teorías de comercio internacional*, como teorías sobre la internacionalización desde una perspectiva micro-macro-económica y un enfoque económico (ver tabla 0.1. Teorías sobre la Internacionalización), así como analizaremos la política comercial internacional y todos aquellos elementos necesarios para comprender el funcionamiento de los mercados internacionales y la movilidad internacional de los factores. Vinculada a esta parte, se presenta un anexo en el que trasladaremos estos aspectos al contexto geográfico–político–legal de la Unión Europea, que es el que afecta a nuestras empresas.

En algunos trabajos de investigación sobre la internacionalización revisados, encontramos una estructura de análisis incompleta o limitada, por plantearse demasiado sesgada o acotada para la amplitud intrínseca del objeto de estudio, sin una valoración

previa del completo y amplio marco teórico que le afecta. La posibilidad de mejorar la concepción integral del análisis es una de las principales justificaciones para afrontar la primera parte de la investigación desde una posición micro y macroeconómica, no tanto porque se vayan a realizar aportaciones novedosas en este campo (la mayoría de ellas están incorporadas a corrientes y enfoques de posterior generación), sino porque en él se han producido acontecimientos que han variado las condiciones estructurales del ámbito de actuación empresarial.

Espinosa de los Monteros, ex-presidente del Círculo de Empresarios⁴, en el prólogo de la obra de Canals (1994), *La Internacionalización de la Empresa*, que ha sido una de nuestras referencias bibliográficas, matiza, después de elogiar la obra: “En ningún caso se puede acusar a Canals de reduccionista. Otorga a factores como la globalización económica o la desregulación toda su relevancia, pero me parece un exceso voluntarista la moderada y cortés descalificación de los modelos teóricos modernos y clásicos del comercio internacional. La teoría de la ventaja comparativa o el modelo Heckscher-Ohlin tal vez resulten incompletos para explicar los intercambios económicos internacionales, pero siguen ofreciendo el marco sin el cual es imposible entender éstos. Por ello, en opinión de quien escribe estas líneas, la teoría clásica del comercio internacional debe ser la matriz donde se inserte y fructifique el modelo que con tanta brillantez desarrolla el profesor Canals”. En consonancia con esta opinión que suscribimos, decidimos construir nuestra investigación desde esa base.

Somos conscientes, en cualquier caso, de que esta decisión puede hacer perder la paciencia, incluso, del lector con la mejor voluntad y que encontraremos opiniones contrarias, tanto por haber incluido esta primera parte en esta tesis, dada la extensión de trabajo (y de esfuerzo) que supone hacerla (y leerla), así como, por haber dotado de tal profundidad y extensión a varios de los capítulos, aunque, en ocasiones, pueda

⁴ Resulta ilustrativo e interesante este juicio, por la naturaleza de empresario de quien la emite, que califica de imprescindible la consideración de los modelos teóricos clásicos y modernos del comercio internacional. En este caso, las opiniones surgidas desde de la empresa y de quien las dirige no parecen pelearse con el rigor teórico científico requerido en los ámbitos académicos y nos congratulamos por ello, porque siempre hemos pretendido realizar un trabajo de investigación cercano a ambas posiciones, y en ocasiones no parece compatible.

considerarse innecesario. También somos conscientes de que existe una corriente de opinión científica que opta por tesis muy concisas y directas. Nosotros no somos contrarios a esos trabajos, ni mucho menos (los hay excelentes y muy buenos entre ellos), pero creemos que, en primer lugar, de esta manera no hacemos dudar sobre el trabajo de compilación y análisis exigido en toda investigación que se tercie y, lo más importante para nosotros, creamos una base de conocimiento propio (escribiéndolo) en el momento oportuno, esto es, cuando uno afronta su primer gran trabajo serio de investigación y pretende que sea el primero de una larga lista sobre este objeto de estudio⁵.

Posteriormente, en una **segunda parte**, nos ceñiremos, exclusivamente, al objeto de estudio, las estrategias de internacionalización de la empresa, desde la ciencia de la Economía de la Empresa, estableciendo la disciplina científica de la Dirección Estratégica como eje central de la investigación. Efectuaremos una revisión sistemática, coherente y bifocalizada de los conceptos y teorías contenidas en la literatura sobre el fenómeno de la internacionalización (ver tabla 0.1. Teorías sobre la Internacionalización) desde la perspectiva empresarial (*teoría de la estrategia internacional*) y con dos enfoques: el enfoque organizativo directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*) y el enfoque económico (*teorías de la empresa multinacional y la inversión directa en el exterior*).

Adicionalmente, realizaremos una revisión actualizada de conceptos clave de gestión empresarial dentro la disciplina de la Dirección Estratégica en lo concerniente al análisis estratégico, la formulación de la misión y los objetivos empresariales y la formulación e implementación de los niveles globales de la estrategia. Acometeremos la estrategia de internacionalización como resultado de un proceso coherente, relacional y

⁵ Solicitamos, encarecidamente, que cada vez que se cuestione la necesidad de la profundidad y extensión de varios de los temas, se tenga en consideración esta buena intención y el siguiente argumento: queremos construir una pirámide de conocimiento sobre la internacionalización (todavía no sabemos la altura que conseguiremos alcanzar, pero la misión que nos hemos propuesto, requiere de una sólida y extensa base). Es, por tanto, una cuestión de necesidad (o así lo creemos).

global que facilite e impulse la toma de decisiones empresariales, reduciendo el nivel de incertidumbre de los actuales entornos competitivos globales.

Para ello, desarrollaremos un esquema general de la estrategia de internacionalización, al cual hemos denominado “*modelo estratégico de internacionalización (MEI)*”. Por la responsabilidad que va a pesar sobre él, se puede afirmar que es el verdadero protagonista de esta tesis. Este modelo se ha diseñado con una doble vertiente.

Por un lado, pretende servir de guía a los directivos empresariales para afrontar la estrategia de internacionalización con coherencia en cada uno de los ámbitos estratégicos de decisión que influyen en la estrategia de internacionalización y que, a su vez, se ven afectados por las motivaciones y los factores clave determinantes de la internacionalización, de forma que le permita obtener un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados. Por tanto, el MEI pretende ser de utilidad en la medida que sirva, a las empresas vascas en su internacionalización como guía y herramienta de gestión, pero también a las instituciones públicas en su apoyo y promoción a las mismas y al mundo académico como modelo descriptivo y comprensivo del objeto de estudio.

Por otro lado, y relacionado con la última vertiente comentada, persigue actuar como mecanismo sintético de la segunda fase metodológica *analítico sintética*, tal y como se ha explicado. La utilización del MEI, con su estructura compartimentada, nos va a permitir acomodar las proposiciones teóricas en las sucesivas fases y en los distintos ámbitos estratégicos de nuestro modelo integrador para intentar complementarlas según nuestro planteamiento ecléctico. Esto nos permitirá interpretar el sentido estratégico de los factores clave de las distintas teorías bajo un prisma estratégico y avanzar hacia el marco teórico general deseado (relacionando el MEI con el otro objetivo principal de la investigación). también

En la **tercera parte** del trabajo se desarrollará el estudio empírico sobre empresas vascas que han llevado a cabo estrategias de multinacionalización a través del *estudio de casos múltiple contemporáneo* como metodología de investigación científica,

que también pretende ser otra relevante aportación de este trabajo. En este sentido, no sólo intentaremos aplicar la metodología con validez y rigor científico, sino que trataremos de alcanzar un dominio del estudio de casos como metodología de investigación, elaborando un trabajo de fundamentación sobre su adecuada y pertinente utilización como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica. Así, a partir del análisis en profundidad del estudio de casos como alternativa metodológica de investigación más apropiada para los objetivos y condiciones de nuestro estudio empírico, confeccionaremos un diseño para el mismo.

Esencialmente, se trata de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo, tanto de las causas, motivos y factores clave de la internacionalización, como del comportamiento estratégico en empresas multinacionales vascas. Para ello, estableceremos, para ser investigada, una muestra analítica seleccionada de empresas de nuestro entorno geográfico con un alto grado de desarrollo internacional y reconocidas por su buen hacer internacional, e intentaremos llevar a cabo el cumplimiento de todos los objetivos de naturaleza empírica fijados [comprobación de validez del modelo (MEI) propuesto en su faceta analítica y comprensiva; verificación del grado de coincidencia entre comportamientos y proposiciones teóricas; y búsqueda de patrón de comportamiento factorial causativo común o similar y de comportamiento estratégico análogo]. Estableceremos y expondremos las conclusiones generales respecto a la internacionalización de las EMN vascas y a la validez del modelo (MEI) para analizar la internacionalización y la multinacionalización, incidiendo en que serán *generalizaciones analíticas* (Yin, 1989, 1994, 1998) dada la muestra no aleatoriamente seleccionada por fundamentos metodológicos que serán suficientemente tratados. Las implicaciones de la investigación se pretenden plantear hacia distintos tipos de ámbito: académico, empresarial e institucional.

Trataremos, por un lado, de describir la naturaleza y características de las empresas, las modalidades y vías de internacionalización utilizadas. Por otro lado, profundizaremos en la distinta casuística de formulación y desarrollo estratégico, atendiendo a factores, variables y características distintivas que expliquen las diferentes

estrategias de internacionalización seguidas por las empresas vascas. Para ello, utilizaremos, entre otros métodos y fuentes de información, las, especialmente valiosas, entrevistas personales en profundidad con varios directivos de empresas que se han internacionalizado y con personas, de asociaciones y clusters vascos, relacionados con el objeto de estudio. Trataremos de apuntar las principales problemáticas que se encuentran dichas empresas en su desarrollo internacional, y exploraremos ciertas proposiciones sobre el proceso de internacionalización y sobre las relaciones existentes entre las distintas variables de decisión de la estrategia de internacionalización y el tipo de empresa y sector de actividad.

0.2.3.2. Estructura por capítulos

El trabajo, por tanto, se estructura en tres partes. En la primera, “**la economía internacional y la globalización**”, se han distinguido tres capítulos y un anexo.

En el **primer capítulo** introduciremos la *globalización* desde la *economía internacional*, como primera acotación científica de la investigación, justificando su validez como contexto inicial, desde una retrospectiva que nos permita entender de forma global el entorno, al cual se enfrentan actualmente las empresas y que incorpora una importante evolución en sus componentes. Analizaremos el proceso de globalización actual con el propósito de acotar esa aproximación micro y macroeconómica del contexto actual hacia una más cercana a la gestión empresarial y, por tanto, a la economía de la empresa.

En el **segundo capítulo** revisaremos la *Teoría del Comercio Internacional*, comenzando con las *Teorías del Comercio Interindustrial* (*mercantilismo, teoría de la ventaja absoluta, teoría de la ventaja comparativa, teoría de dotación de factores, teorías neotecnológicas*) para continuar con las *Teorías del Comercio Intraindustrial* (*teoría de la diferenciación y teoría de las economías de escala*) y finalizar con las *Teorías de la Competitividad país / sector* (*teoría del diamante y teoría del ciclo de*

desarrollo de la IDE). A la conclusión del capítulo, haremos una valoración final de las teorías analizadas y realizaremos un ejercicio sintético consistente, en primer lugar, en destacar los factores clave relevantes relativos a la internacionalización según las *Teorías del Comercio Internacional* y, en segundo lugar, a través de las “matrices de relevancia” evaluar las aportaciones de estas teorías respecto a los ámbitos de análisis, de objetivos y estratégicos del MEI.

En el **tercer capítulo** trataremos la *política comercial internacional* (los acuerdos comerciales regionales como las uniones aduaneras y las zonas de libre comercio, los aranceles, las barreras comerciales no arancelarias, etc.) y la movilidad internacional de los factores (trabajo, capital, bienes y servicios). Abordaremos cuestiones como el librecambismo y el proteccionismo; el multilateralismo y el regionalismo. Trataremos de conocer suficientemente esta parte de la economía internacional, definiendo la naturaleza estructural de los elementos que la configuran.

En el **Anexo I** trataremos la *política comercial internacional de la Unión Europea* (tipología de barreras externas y operativas, aranceles, barreras comerciales no arancelarias, instrumentos de protección) desde la perspectiva del acuerdo comercial regional más avanzado (la UE) y más influyente desde el punto de vista de la empresa vasca, en la medida que se encuentra situada en este contexto geográfico-político-legal. Ahondaremos, además, en las *medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa vasca*, con un desglose comunitario, estatal y autonómico.

La segunda parte tratará específicamente “**la estrategia de internacionalización de la empresa**”. Se han distinguido cuatro capítulos.

Desde una perspectiva ya ajustada al objeto de estudio, en el **capítulo cuarto** definiremos los conceptos de *internacionalización de empresa* y el de *empresa multinacional*, matizando las diversas acepciones existentes al respecto. Haremos alusión a los diferentes términos utilizados en la literatura sobre éste fenómeno económico, tratando de clarificar ciertas analogías que se han establecido entre las

distintas referencias y proponiendo nuevos términos para especificar mejor la realidad empresarial. Estableceremos, adicionalmente, una selección de indicadores para medir el grado de internacionalización y el de multinacionalización de la empresa.

En el **capítulo quinto** revisaremos las *Teorías de la internacionalización de la empresa* (el *modelo del ciclo de vida del producto*, los *modelos del proceso secuencial de internacionalización o enfoque gradualista*, donde es posible diferenciar dos enfoques: el *enfoque escandinavo* y el *enfoque de innovación*, el *enfoque de redes*, la literatura relativa a la *aceleración del proceso de internacionalización* y la aparición de las *nuevas empresas internacionales (NEI)* y el *proceso de internacionalización de las empresas de servicios*), siguiendo la metodología *analítico-sintética* ya comentada para los capítulos de revisión teórica.

De igual manera, en el **capítulo sexto** revisaremos la *Teoría de la empresa multinacional y la inversión directa en el exterior* (la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado* que incluye la *teoría de la ventaja monopolística* y el *modelo de la rivalidad oligopolista*, la *teoría de la internalización* basada en la existencia en el mercado de elevados *costes de transacción*, el *paradigma ecléctico*, el *enfoque de las capacidades organizativas* que agrupa, a la *teoría evolutiva de la EMN* y a la *teoría coevolutiva de la EMN*, y el *enfoque macroeconómico*), siguiendo la metodología *analítico-sintética* aplicada a los capítulos de revisión teórica.

En el **capítulo séptimo** desarrollaremos y expondremos un esquema general o modelo teórico de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa, que hemos denominado de forma más simplificada como “*modelo estratégico de internacionalización (MEI)*” y del que hemos destacado su relevancia temática y metodológica en este trabajo, anticipando sus elementos en la tabla 0.2. La necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno nos ha llevado a presentar un modelo que permita

establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados.

Este modelo está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional y sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de multinacionales vascas (Villarreal *et al.*, 2004). En el mismo establecemos las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización requieran de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas. De esta manera, el modelo propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas: análisis estratégico internacional, determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales, formulación de la estrategia internacional con diez diferentes ámbitos estratégicos e implantación de la estrategia internacional.

La tercera parte, “**estudio de casos de empresas multinacionales vascas**” desarrollará el estudio empírico sobre empresas vascas que han llevado a cabo estrategias de multinacionalización a través del *estudio de casos múltiple contemporáneo* como metodología de investigación científica. Consta de tres capítulos.

En el **capítulo octavo**, “el estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica”, estableceremos la selección, adecuación y justificación teórica de esta metodología de investigación como la más adecuada según los objetivos y circunstancias del estudio. Para ello, plantearemos los requisitos, condiciones y justificaciones metodológicas, su valor científico, los fundamentos metodológicos de la investigación a través del estudio de casos y las aplicaciones metodológicas del mismo en el campo de la dirección y

administración de empresas. De este modo, se convertirá en nuestro propio manual de aplicación, recogiendo las recomendaciones de los expertos metodológicos.

En el **capítulo noveno**, “diseño del estudio de casos de empresas multinacionales del País Vasco”, especificaremos esta metodología a nuestro estudio y formularemos las etapas y factores de diseño en el estudio de casos de esta investigación científica: las preguntas objeto de la investigación y revisión teórica, la selección de casos e identidad de la unidad de análisis, la preparación de la recogida de evidencia con el diseño de instrumentos y protocolos, el proceso de recogida de evidencia, el análisis de la evidencia y la redacción del informe con las conclusiones del estudio.

En el **capítulo décimo**, “resultados del estudio de casos múltiple de empresas multinacionales vascas: su estrategia de internacionalización”, expondremos una breve radiografía de la perspectiva internacional de la economía del País Vasco. Estudiaremos, en profundidad, los casos de empresas vascas que han acometido la estrategia de internacionalización con implantaciones en el exterior. Para ello, elaboraremos un perfil de cada una de las EMN vascas para poder analizarlas individual y colectivamente. Efectuaremos un análisis de los factores clave de internacionalización, así como del comportamiento estratégico en cada una de las fases y de los distintos ámbitos que plantea el MEI. El análisis global se llevará a cabo a través de estrategias analíticas específicas. Finalmente, se mostrarán los resultados del estudio.

Por último, plantearemos unas **conclusiones**, tanto de las partes teóricas, como del estudio empírico, las **implicaciones de la investigación**, las **limitaciones** de la misma y las **líneas de investigación** futuras. Finalizaremos con la bibliografía.

En los **anexos** relacionados con el estudio empírico se expondrá un análisis individual completo de cada caso (anexos II, III, IV y V), así como la semblanza y la cadena de evidencia del estudio de casos (anexo VI), que incluirá los instrumentos de campo utilizados (cartas, cuestionarios, documentación guía para las entrevistas, etc) y la estructura de la base de datos utilizada. También incluiremos un glosario que incluya las siglas y acrónimos más utilizados a lo largo de este trabajo.

1ª PARTE

LA ECONOMIA INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN

CAPITULO 1

La Globalización: Conceptos, Evolución y Fundamentos

1.1. GLOBALIZACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA, ECONOMÍA INTERNACIONAL Y COMERCIO INTERNACIONAL: RELACIÓN CONCEPTUAL

El fenómeno de la globalización es un fenómeno controvertido, polémico, extremista en su aceptación pública. Unos afirman que es positiva, otros niegan que lo sea, algunos (Stiglitz, 2002) creen que, teniendo potencial de ser una fuerza benéfica, tal como se ha gestionado ha causado sufrimiento y malestar, y otros, como Soros (2002), afirman que la globalización está desequilibrada. No obstante, sin entrar en dicho debate, lo que es irrefutable, es que se trata de un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, ya que está generando un nuevo entorno económico y empresarial.

Uno de los primeros autores en utilizar el termino “*globalización*” fue Theodore Levitt (1983) refiriéndose a la globalización de los mercados. Se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados. Michael Porter (1991) utilizó, posteriormente, el término “*globalización*” para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial. Kenichi Ohmae (1991) consideró que la empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial. El FMI entiende la *globalización* como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 1997). La *globalización*, tal como afirma De la Dehesa (2000), se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de

trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Soros (2002), por su parte, propone una definición, intencionadamente, limitada. La globalización será igual a libre movimiento de capitales y al aumento del dominio por parte de los mercados financieros y las corporaciones multinacionales de las economías nacionales. Stiglitz (2002) la define como la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales. De forma sintética, para Buisán (2006), este término hace referencia, por un lado, a una intensa y creciente interrelación de las economías y, por otro lado, al hecho de que las decisiones empresariales siguen tomando como criterio fundamental la búsqueda de eficiencia pero en un escenario no limitado por factores geográficos.

Sea cual sea, la acepción de *globalización* utilizada o preferida, la vinculación entre dicho fenómeno y el de la *internacionalización de la empresa* es bastante obvia. Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante desde la perspectiva de la gestión empresarial es la internacionalización, es decir, la decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original. La *internacionalización de la empresa* es una estrategia empresarial que, como hecho económico que es, debemos encuadrarla en la *ciencia económica* en general y en la *economía internacional* en particular, como primera acotación científica; ya que ésta aborda las relaciones económicas que se establecen entre estados soberanos (Martínez, 2000).

Salvatore (1999) establece que la *economía internacional* aborda la interdependencia entre las naciones. Analiza el flujo de bienes, servicios y pagos entre una nación y el resto del mundo, las políticas dirigidas a regular este flujo y su efecto sobre el bienestar de la nación. La interdependencia económica entre las naciones se ve afectada por y, a su vez, influye en las relaciones políticas, sociales, culturales y militares internacionales. El *comercio internacional* se refiere al intercambio de bienes y servicios entre agentes económicos de diferentes países (Chacholiades, 1982).

Como ya hemos explicitado en la introducción, la *internacionalización de la empresa* como estrategia, es nuestro objeto de estudio. Desde un punto de vista

conceptual, la internacionalización, como fenómeno económico y empresarial, es intrínsecamente compleja. No obstante, dado que, más adelante, trataremos con detenimiento y en toda su complejidad el análisis de las singularidades y especificidades de la internacionalización como estrategia empresarial, queremos hacer aquí un ejercicio de simplicidad para destacar que la empresa como unidad organizativa y sistema abierto al exterior se caracteriza por comprar, generar valor añadido y vender. En realidad, esto implica, básicamente, intercambio, comercio. Normalmente, quienes compran y venden, quienes intercambian bienes y servicios son, en la mayoría de los casos, empresas, que se convierten, por tanto, en los agentes principales de las transacciones y, de esta manera, en los decisores principales del comercio.

Sin embargo, la empresa que se internacionaliza incorpora una característica adicional a los intercambios que realiza, y es que dicho comercio moviliza bienes y/o servicios entre naciones distintas. Por tanto, las relaciones comerciales que caracterizan la internacionalización empresarial tienen algo muy importante que las distingue de otras transacciones, y es la nacionalidad diferente de sus agentes, lo cual conlleva, en ocasiones, la utilización de unidades monetarias distintas a la de, por lo menos, alguno de esos agentes económicos. Por lo que cualquier transacción internacional de bienes y/o servicios conlleva lógicamente una transacción financiera internacional, aunque solo sea por el hecho de usar una unidad monetaria distinta a la propia.

Esta sucesión de hechos habituales en la operativa empresarial: compra y venta (fenómeno comercial) y pago y cobro (fenómeno financiero), conlleva una división conceptual en la forma de entender los flujos característicos en la empresa (corriente monetaria -pagos y cobros- y corriente económica -gasto e ingreso-). En el ámbito científico que nos ocupa esto tiene unas connotaciones tan importantes que dan lugar a la subdivisión principal de la *economía internacional* en dos grandes campos: el *comercio internacional* y las *finanzas internacionales*.

El estudio del *comercio internacional* pone el acento en la compra o la venta, esto es, en la transacción real de la *economía internacional*, es decir, en aquellas transacciones que implican un movimiento físico de bienes y servicios.

Fundamentalmente, trata acerca de la *teoría del comercio internacional*, que analiza la base, los patrones y las ganancias del comercio; y de la *política comercial internacional*, que examina las razones y los efectos de las restricciones comerciales, planteando el trascendente debate entre el proteccionismo y el libremercado.

Este estudio del comercio internacional plantea los problemas desde la estricta perspectiva de lograr el equilibrio comercial a través del trueque sin introducir el dinero y su incidencia. Tiene un enfoque eminentemente microeconómico de la economía internacional, ya que trata con naciones y mercancías particulares, considerándolas, en general, como unidades simples. El estudio del comercio internacional lo realizamos, en los dos próximos capítulos. Concretamente, la *teoría del comercio internacional* en el capítulo 2 y la *política comercial internacional* en el capítulo 3.

El estudio de las *finanzas internacionales* se centra en el pago, en el cobro y en la financiación de las transacciones comerciales e inversiones internacionales, esto es, en el lado monetario de la economía internacional, y por tanto, en las transacciones financieras. Fundamentalmente se ocupa de la balanza de pagos, que mide los ingresos y pagos totales entre la nación y el resto del mundo; de los mercados de divisas que fijan las reglas del juego para el intercambio de una divisa por otra; de la política monetaria internacional que trata de ajustar los desequilibrios entre las balanzas de pagos; y de los mercados financieros internacionales que prestan financiación a agentes internacionales. Este estudio de las finanzas internacionales plantea el estudio de los problemas que la introducción del dinero origina en las relaciones internacionales. Tiene un enfoque eminentemente macroeconómico. Sin embargo, este trabajo no entra en el análisis de las finanzas internacionales por la necesidad de acotar el objeto de estudio y, porque la necesaria perspectiva financiera que requeriría su estudio¹ sesgaría la investigación, descentrando el planteamiento estratégico integrado que deseamos realizar.

En la introducción de este trabajo de investigación hacíamos alusión a la necesidad de afrontar ésta desde un análisis amplio y completo del marco teórico que

¹ Una revisión reciente sobre este tema se puede encontrar en Urionabarrenetxea (2006).

afecta a la empresa en su internacionalización, ya que a la vista de los acontecimientos que se han producido en los últimos tiempos, sin duda, han variado las condiciones estructurales del ámbito de actuación empresarial.

La economía internacional es, por tanto, nuestra primera acotación científica como nivel de análisis, dando lugar a la primera parte de esta investigación. ¿Cuáles son esos acontecimientos que pueden justificar el alejarnos tanto, por lo menos aparentemente, de nuestra unidad de análisis, que no es otra que la empresa, y de nuestro objeto de estudio, que es la estrategia de internacionalización?. La respuesta la abordaremos a través de una perspectiva temporal de antecedentes y situación actual del comercio internacional en la economía mundial y del fenómeno de la globalización. Continuaremos con la exposición de un conjunto de factores clave explicativos del contexto actual que clarifique las motivaciones del creciente comercio internacional y del nivel de globalización alcanzado por la economía mundial. Finalizaremos con una justificación del área científica respecto al objetivo de la investigación y expondremos algunos problemas de comprensión que, sin embargo, nos podemos encontrar al afrontar su estudio desde una perspectiva microeconómica y agregada.

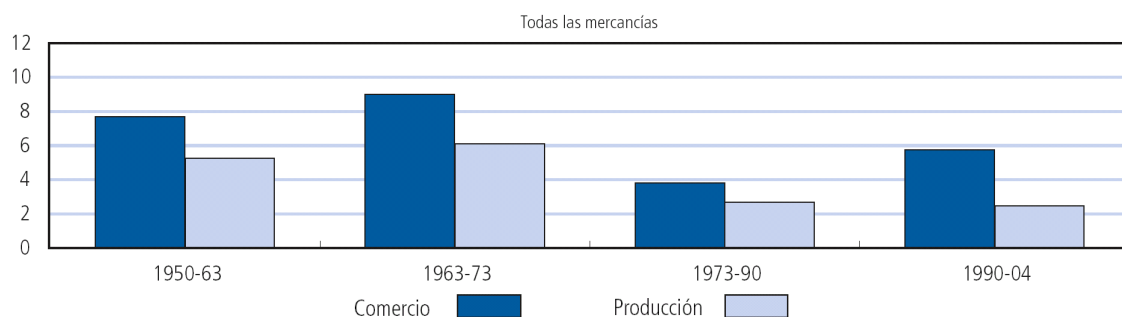
1.2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL

La realidad económica del siglo recién comenzado tiene como una de sus características más visibles la llamada globalización (Buisán, 2006). El cada vez más preponderante peso del comercio internacional en la economía mundial y el creciente nivel alcanzado por el fenómeno de la globalización son hechos observables difícilmente refutables, si nos atenemos a algunos hechos acontecidos. No obstante, sería injusto e irreal asociar el protagonismo de la globalización a los escasos siete años que llevamos de nuevo milenio. Ciertamente, el recorrido y la tendencia son bastante anterior. Generalmente, los economistas sitúan el inicio de este proceso en 1950,

después de la Segunda Guerra Mundial, e incluso valoran el hecho de que ésta no es la primera y que se dio otro proceso similar entre 1870 y 1914, de forma casi tan intensa como el actual (De la Dehesa, 2000). Por lo pronto, éste, el que nos está tocando vivir, ya ha superado al primero en duración y esperamos que no tenga un final parecido.

En este contexto, hay una serie de aspectos que merece la pena observar con un prisma retrospectivo. Así, un primer elemento es el crecimiento del comercio internacional durante este periodo. Según datos del FMI, el comercio mundial que está creciendo a una tasa media anual del 6% en términos reales, muy superior al incremento medio anual del 4% de la renta real. En su conjunto, desde 1950, el comercio mundial, medido en volumen, se ha multiplicado 16 veces. El PIB mundial lo ha hecho por 5,5 veces. Con el mantenimiento de esta pauta, el comercio es un componente cada vez más importante de la actividad económica mundial. Este crecimiento, sin embargo, no ha sido homogéneo en el tiempo, tal y como se recoge en el gráfico 1.1.

Gráfico 1.1. Comercio y producción mundial de mercancías por periodos temporales 1950-2004 (Variación porcentual anual en volumen)

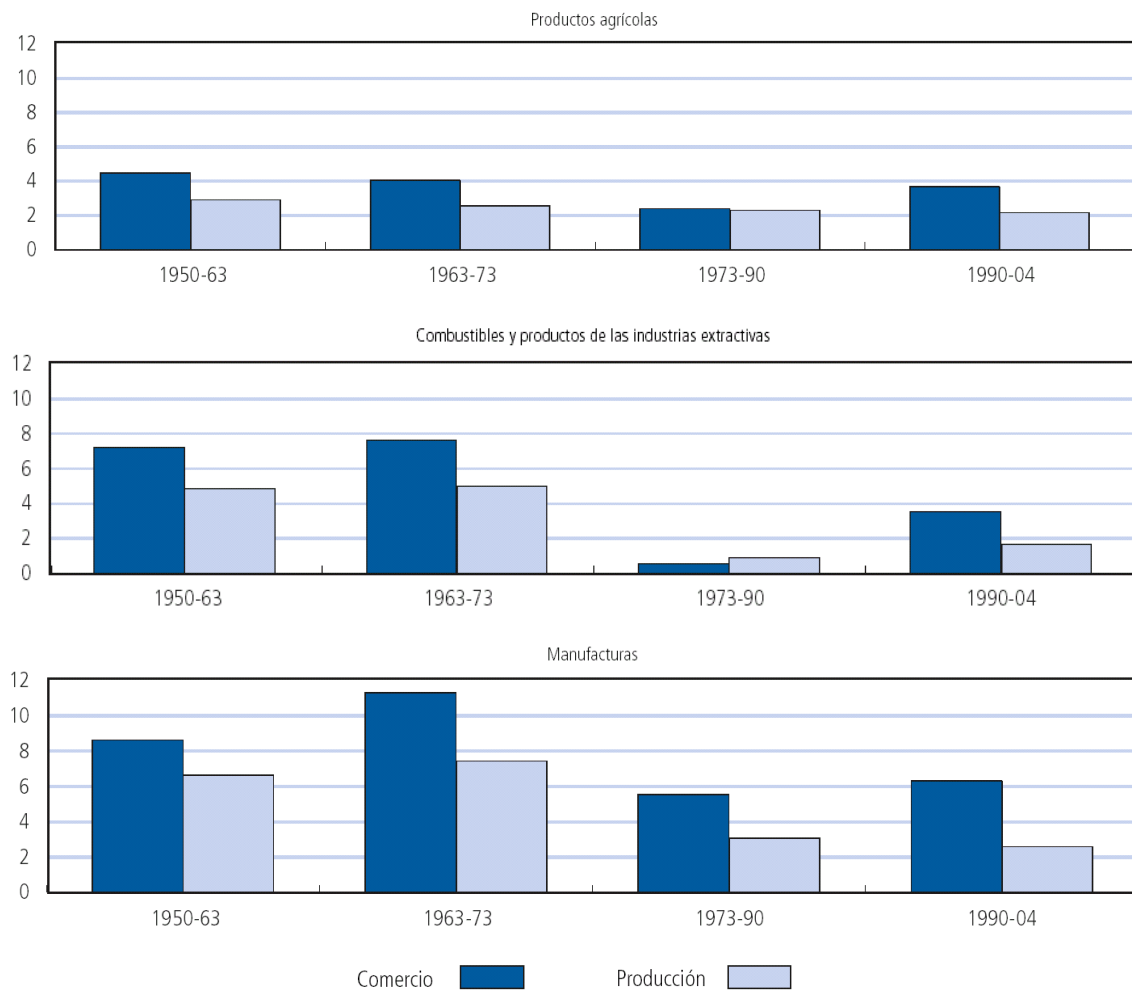


Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2005 (OMC, 2006).

La heterogeneidad en el crecimiento, también es una característica, si el criterio utilizado es el tipo de mercancía. De esta manera, en el gráfico 1.2 se pueden apreciar ritmos más similares en los productos agrícolas, que en las manufacturas. No obstante, el más inestable es el de productos extractivos y combustibles. Nótese que este tipo de

producto es el único que recoge un periodo 1973 - 1990, en el que la tasa de crecimiento de la producción mundial supera a la del comercio mundial.

Gráfico 1.2. Comercio y producción mundial de mercancías por tipo de producto, 1950-2004 (Variación porcentual anual en volumen)

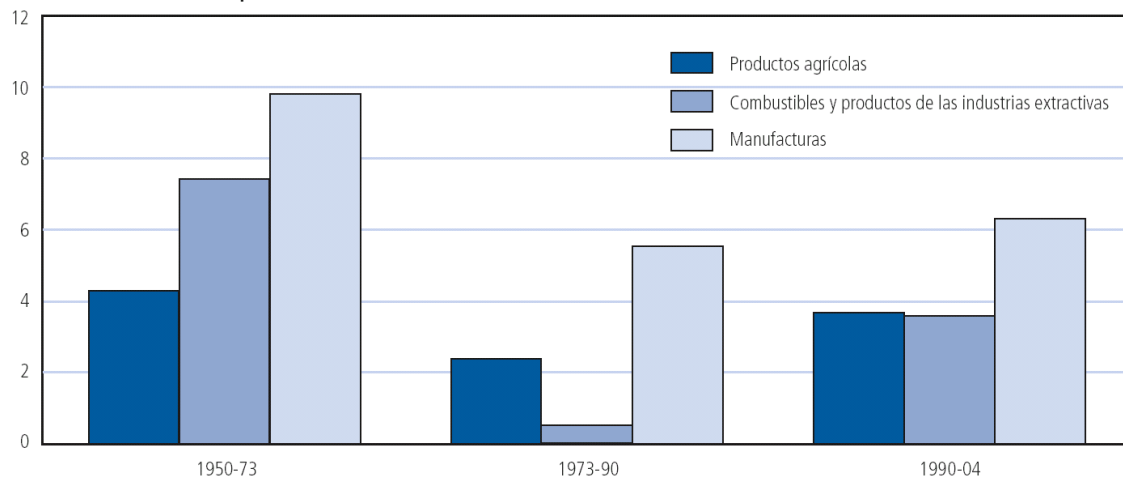


Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2005 (OMC, 2006).

Analizando el ritmo de crecimiento del comercio mundial por periodos agrupados se aprecia una gráfica en forma de U, tal como se puede apreciar en el gráfico 1.3, que nos indica un periodo intermedio (1973 - 1990), de menor vitalidad. No

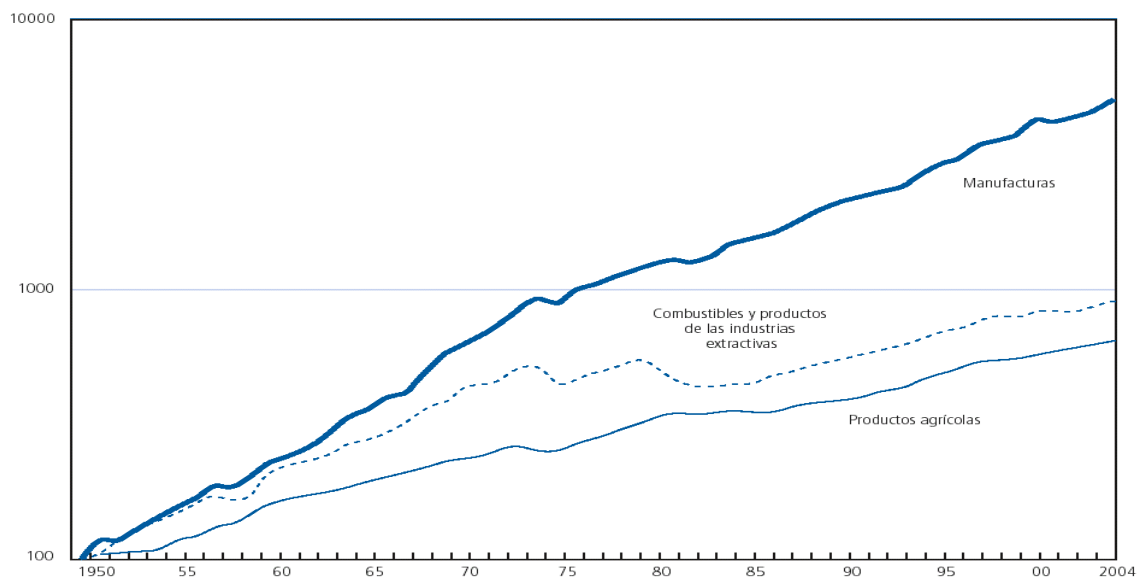
obstante, las tasas obtenidas como crecimiento medio en el periodo de posguerra parecen inalcanzables.

Gráfico 1.3. Comercio mundial de mercancías por tipo de producto, 1950-2004
(Variación anual porcentual media)



Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2005 (OMC, 2006).

Gráfico 1.4. Comercio mundial de mercancías por grandes grupos de productos, 1950-04 (Índices de volumen 1950=100 Escala Logarítmica)



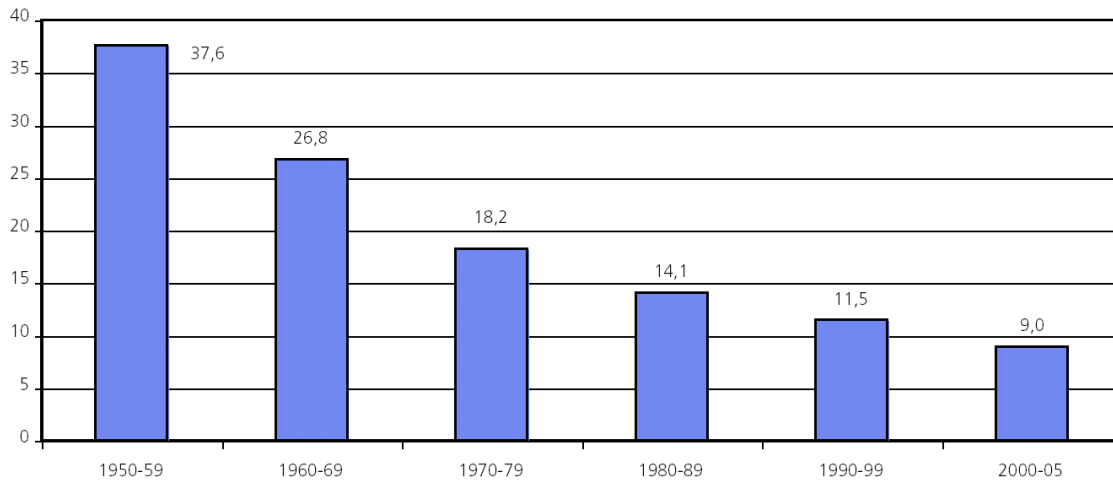
Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2005 (OMC, 2006).

Una representación gráfica agregada y continua la podemos observar en el gráfico 1.4, donde se aprecian las diferentes tasas de desarrollo comercial. Lógicamente, la interpretación que podemos hacer de los distintos ritmos de crecimiento medios sostenidos en cada tipo de producto nos permite elaborar otra lectura. Efectivamente, la diferencia de tasas de crecimiento ha ido generando un peso relativo diferente del tipo de mercancía comerciada. Y este es, justamente, otro aspecto destacable en el análisis perspectivo que estamos realizando. El tipo de producto que mayoritariamente se comerciaba antes, no es el que, actualmente, ocupa las mayores cuotas de comercio. Por lo tanto, se ha producido un importante cambio cualitativo en lo que se comercia. Son reajustes en el comercio internacional a lo largo de los años y se añade al cambio cuantitativo de éste.

De esta manera, nos fijaremos en el producto mayoritario en los años 50, que no era otro que el de los productos agropecuarios (incluidos los productos elaborados). La participación de estos productos en las exportaciones mundiales de mercancías ha descendido sistemáticamente durante las seis últimas décadas, de más del 40 por ciento a comienzos de la década de 1950 al 10 por ciento en los últimos años de la de 1990, porque las tendencias relativas al volumen y a los precios han sido menos favorables que en el caso de otras mercancías. No obstante, la reducción de la participación de los productos agropecuarios no debe ocultar el hecho de que el comercio de este tipo de productos está aumentando. En efecto, el valor de las exportaciones mundiales de dichos productos se multiplicó por 30 entre 1950 y 2005 (OMC, 2006b).

En el 2005, la participación de estos productos en las exportaciones mundiales de mercancías disminuyó a un nivel histórico sin precedentes de menos del 9 %. Aunque la evolución reciente del precio del petróleo incidió notablemente en la ulterior reducción relativa de la parte de los productos agropecuarios en las exportaciones mundiales de mercancías, no hizo sino acentuar una prolongada tendencia a la baja. El gráfico 1.5. nos muestra dicha tendencia. Lógicamente, este planteamiento lo podríamos hacer a la inversa con los productos con tendencia creciente, que son los productos manufacturados.

Gráfico 1.5. Parte correspondiente a los productos agropecuarios en las exportaciones mundiales de mercancías, 1950-2005 (Porcentaje, promedios del período)



Fuente: OMC (2006b).

Se estima que entre los productos manufacturados los mayores aumentos de valor correspondieron a los productos de hierro y acero, así como a los productos químicos. Aunque la demanda mundial de ordenadores y otros productos electrónicos se recuperó, el valor del comercio de estas categorías de productos no superó el de los productos manufacturados en general. Dicho de otra forma, los productos electrónicos aún no han recuperado el dinamismo que tuvieron en la expansión del comercio de manufacturas durante la década de 1990, cuando el valor de exportación de los productos electrónicos subió en promedio el 12 por ciento, el doble que el de todos los demás productos manufacturados. Asimismo, la información disponible (OMC, 2006b) indica que en 2005 la expansión del comercio mundial de textiles y prendas de vestir fue inferior a la media.

Realicemos, a continuación, una **perspectiva histórica** con tintes dramáticos, porque el camino recorrido no ha sido fácil. Eludiendo el tranquilo periodo de posguerra (el de mayores crecimientos) y partiendo desde un hecho trascendental, desde el punto

de vista monetario y económico, como fue la expiración del sistema de Bretton Woods en el año 1973, tras casi treinta años de funcionamiento, hemos sufrido crisis energéticas (¡cuánto tiempo y cuántas veces nos viene avisando...!) tanto en aquella década como en la siguiente; también en los ochenta sufrimos la crisis de la deuda externa de México, Brasil, Argentina y Polonia, entre otros.

Ya en los noventa sufrimos las crisis monetarias del SME, en donde la peseta tomó un importante protagonismo con sus continuas devaluaciones; la crisis bancaria japonesa, que tuvo también una repercusión mundial al considerarse a Japón como el banquero del mundo; o las más recientes crisis, comenzando por el sudeste asiático en 1997, que se traslada en los años siguientes a Rusia y Brasil, siendo dos de los últimos capítulos las crisis argentina y venezolana.

Cerramos la historia reciente con un estancamiento generalizado en el nuevo siglo del nuevo milenio, con situaciones recesivas en algunos países miembros de la UE, los devastadores ataques terroristas, su correspondiente y también devastadora respuesta bélica, creándose un escalofriante círculo vicioso con resultados como el del 11 de septiembre de 2001 (en adelante, “11S”), lo cual ha incidido negativamente en todas las economías.

Los atentados terroristas del 11S cambiaron la forma en que la comunidad mundial percibe el terrorismo como amenaza para la seguridad nacional. Se ha comprendido que un incidente terrorista puede provocar grandes daños al capital humano (lógicamente, lo verdaderamente relevante e irremediable) y físico y puede tener consecuencias permanentes en las economías de todo el mundo. Los atentados con bomba en los trenes de cercanías perpetrados en Madrid el 11 de marzo de 2004 (“11M”), los recientes atentados con bomba del metro y los autobuses de Londres el 7 y el 21 de julio de 2005 y el segundo atentado de Bali el 1º de octubre de 2005, tras los devastadores atentados perpetrados tres años antes ponen de relieve la vulnerabilidad de todos los países a los atentados terroristas. El terrorismo internacional parece ser una de las mayores preocupaciones de la comunidad internacional en la actualidad.

Los actos de terrorismo propiamente dichos y las medidas contra el terrorismo adoptadas en respuesta a ellos han impuesto costos a las economías nacionales y al comercio internacional. Además de las pérdidas inmediatas, el comportamiento de los consumidores y de la inversión puede variar si persiste la inseguridad resultante de ataques reiterados. También puede suceder que los recursos se asignen de forma diferente entre los sectores, por ejemplo, que dejen de destinarse a los servicios de turismo y viajes para pasar a atribuírselos a los servicios de defensa, construcción y seguridad.

Estudios recientes, reducen el impacto de estos hechos si son comparados con otros acontecimientos similares. Así, Williams (2005) apunta que no pueden identificarse efectos importantes en el caso de los atentados de Madrid y Londres. Así, argumenta que en España, la confianza de los consumidores y de los círculos empresariales permaneció bastante estable en marzo de 2004 y a continuación aumentó. La situación fue parecida en el Reino Unido, donde el gasto de los consumidores ha sido débil por una variedad de razones de otra índole. Sin embargo, esto no nos consuela demasiado.

Por último, recientemente se han producido tres grandes desastres naturales, uno en diciembre de 2004, otro en agosto de 2005 y el último en julio de 2006, que causaron devastación en zonas opuestas del mundo. Los tsunamis del Océano Índico devastaron países del Asia Sudoriental, el Asia Meridional y África, dejando cientos de miles de muertos (el desastre de julio de 2006 ha sido de bastante menor intensidad). El huracán Katrina, aunque tuvo menos consecuencias funestas que el tsunami de 2004, quizás fue el desastre natural más costoso de la historia para los Estados Unidos y suficientemente grande para hacer temblar los mercados energéticos mundiales.

Los desastres naturales y los actos de terrorismo son parecidos en el sentido de que representan conmociones del sistema económico, aunque no sus causas y sus remedios. No obstante, se han convertido, ciertamente, en los acontecimientos más relevantes de los últimos años.

Sin embargo, esta perspectiva histórica, ciertamente preocupante, tiene otra acepción mucho más aséptica. En las últimas décadas se puede afirmar que se ha ido desarrollando un nuevo orden mundial, en el que el mundo se ha dividido en tres grandes bloques comerciales (o cuatro según se entienda el “bloque” del este asiático), con sus respectivas áreas de influencia, como son la Unión Europea (UE) (primer mayor exportador e importador del 2005 si consideramos las operaciones intracomunitarias, manteniendo el primer puesto como máximo exportador y el segundo como importador, si no las tenemos en cuenta), el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (TLC o “NAFTA”), Japón y su entorno, al cual le ha salido un gigante comercial como China (tercer mayor exportador e importador en 2005).

De esta manera, según datos de 2005 del informe adelantado en abril de 2006 por la OMC (2006) sobre estadísticas del comercio internacional de mercancías, estas áreas abarcarían el 67,42 % de las exportaciones mundiales y el 72,33 % de las importaciones mundiales, con un predominio importante (39,40 % y 39,31 % respectivamente, intracomunitarias incluidas) de la UE. Teniendo en cuenta los datos de la misma fuente sobre estadísticas del comercio internacional de servicios, estas áreas abarcarían el 70,89 % de las exportaciones mundiales y el 68,95 % de las importaciones mundiales, con un predominio importante (45,71 % y 43,80 % respectivamente, operaciones intracomunitarias incluidas) de la UE.

Los datos de estas áreas geopolíticas para la obtención de esas cuotas de comercio y los del resto de áreas se pueden observar en las siguientes tablas. La tabla 1.6. está referida al comercio internacional de mercancías, mientras que la tabla 1.7 es la relativa al de servicios. En ambos casos se pueden observar las enormes diferencias en las variaciones porcentuales anuales entre las distintas zonas e, incluso, entre países del mismo área. Por el lado positivo y, fijándonos en el dato agregado medio del periodo 2000 - 2005, se puede destacar (en ese orden) en la exportaciones a China, Europa del Sudeste, UE (10 nuevos miembros), Países exportadores de petróleo, Federación de Rusia, Brasil e India. En las importaciones (en ese orden) a China, Federación de Rusia, India y Europa del Sudeste.

Tabla 1.6. Comercio mundial de mercancías por regiones y determinados países, 2005 (En miles de millones de dólares y porcentajes)

	Exportaciones					Importaciones				
	Valor	Variación porcentual anual				Valor	Variación porcentual anual			
	2005	2000-05	2003	2004	2005	2005	2000-05	2003	2004	2005
Todo el mundo	10121	10	17	21	13	10481	10	17	22	13
América del Norte (TLC)	1478	4	5	14	12	2285	6	8	16	14
Estados Unidos	904	3	5	13	10	1733	7	9	17	14
Canadá	360	5	8	16	14	320	6	8	14	14
México	214	5	3	14	14	232	5	1	15	12
América Central y del Sur ^a	351	13	15	29	25	294	7	6	28	22
Brasil	118	17	21	32	23	78	6	3	31	17
Otros países de América Central y del Sur ^a	232	11	12	28	26	216	8	7	27	24
Europa	4353	11	19	20	8	4521	10	20	20	9
Unión Europea (25)	3988	10	19	19	7	4120	10	20	20	8
Alemania	971	12	22	21	7	774	9	23	18	8
Francia	459	7	18	15	2	496	8	21	18	5
Reino Unido	378	6	9	14	9	501	8	13	20	6
Italia	367	9	18	18	4	380	10	20	19	7
Otros países de Europa Occidental ^b	233	10	14	18	14	182	8	15	16	10
Suiza	126	9	15	18	6	121	8	15	16	9
Europa Sudoriental ^c	132	21	29	34	17	219	19	33	36	18
CEI	342	19	27	36	29	216	21	27	31	25
Federación de Rusia	245	18	27	35	34	125	23	25	28	28
África	296	15	26	30	29	248	14	21	29	16
Sudáfrica	52	12	23	26	13	67	17	40	39	16
África, excepto Sudáfrica	244	16	26	31	33	181	13	16	26	16
Países exportadores de petróleo ^d	166	18	33	41	45	63	17	17	34	17
Países no exportadores de petróleo	78	11	18	18	12	118	11	15	22	16
Oriente Medio	529	15	20	30	36	318	15	15	26	19
Asia	2773	11	19	25	15	2599	12	20	27	16
Japón	596	4	13	20	5	516	6	14	19	14
China	762	25	35	35	28	660	24	40	36	18
Cuatro países de Asia Oriental ^e	731	9	19	25	12	676	8	15	27	14
India	90	16	16	33	19	132	21	26	37	35
Pro memoria:										
MERCOSUR (4)	163	14	19	28	20	113	5	11	38	18
ASEAN (10)	653	9	16	20	14	593	9	13	25	16
UE (25), comercio exterior	1328	11	17	21	10	1460	10	19	21	14
UE (15)	3679	10	19	18	6	..	..	..	..	..
UE (10 nuevos miembros)	309	20	29	34	16	..	..	..	..	..
Economías en desarrollo	3443	13	19	27	22	3024	12	17	28	17
Países asiáticos en desarrollo	2050	13	21	27	18	1932	13	22	30	17

a: Incluye el Caribe.

b: Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein, y territorios de Europa Occidental n.e.p.

c: Albania, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Rumania, Croacia, ex República Yugoslava de Macedonia, Serbia, Montenegro y Turquía, y territorios de Europa n.e.p.

d: Argelia, Angola, Chad, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, Libia, Nigeria, Sudán.

e: Hong Kong, China; República de Corea; Singapur y Taipei Chino.

Fuente: OMC (2006).

Tabla 1.7. Comercio mundial de servicios comerciales por regiones y determinados países, 2005 (En miles de millones de dólares y porcentajes)

	Exportaciones					Importaciones				
	Valor	Variación porcentual anual				Valor	Variación porcentual anual			
	2005	2000-05	2003	2004	2005	2005	2000-05	2003	2004	2005
Todo el mundo	2415	10	15	19	11	2361	10	14	18	11
América del Norte	420	5	5	11	10	373	7	8	15	10
Estados Unidos	353	5	5	11	10	289	7	8	15	10
Canadá	51	5	7	11	9	62	7	14	13	10
México	16	3	0	12	12	22	5	3	10	12
América Central y del Sur ^a	68	8	10	16	20	70	5	4	14	22
Brasil	15	11	9	21	28	22	7	6	12	38
Otros países de América Central y del Sur ^a	53	7	10	14	17	48	4	3	15	15
Europa	1233	11	19	19	7	1119	11	19	16	8
Unión Europea (25)	1104	11	19	19	7	1034	10	19	16	7
Alemania	143	12	20	15	7	199	8	19	13	4
Reino Unido	183	9	15	23	-1	150	9	13	20	4
Francia	114	7	15	12	4	103	11	20	18	7
Italia	93	11	19	17	13	92	11	20	10	15
Otros países de Europa Occidental ^b	77	11	16	23	12	57	13	15	23	14
Suiza	45	10	15	24	9	25	10	11	25	7
Europa Sudoriental ^c	52	12	35	23	15	29	13	27	30	19
CEI	40	18	16	23	20	58	20	17	24	18
Federación de Rusia	24	20	20	25	20	38	18	16	23	15
África	57	13	26	20	12	66	12	16	19	15
Sudáfrica	10	16	69	14	17	12	16	52	26	19
Oriente Medio	54	11	27	14	12	80	11	19	20	11
Asia	543	12	10	26	19	595	10	10	25	15
Japón	107	8	8	25	12	136	3	3	22	1
China	81	22	18	34	31	85	19	19	31	19
Cuatro países de Asia Oriental ^d	175	8	9	18	9	165	8	8	21	10
India	68	33	21	66	76	67	29	23	53	73
Pro memoria:										
MERCOSUR (4)	23	8	13	21	25	31	4	8	15	32
ASEAN (10)	104	8	2	22	10	132	9	9	21	14

a: Incluye el Caribe.

b: Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein, y territorios de Europa Occidental n.e.p.

c: Albania, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Rumania, Croacia, ex República Yugoslava de Macedonia, Serbia, Montenegro y Turquía, y territorios de Europa n.e.p.

d: Hong Kong, China; República de Corea; Singapur y Taipei Chino.

Fuente: OMC (2006).

Esta situación ha incorporado un elemento clave novedoso, ya que tras la Unión Monetaria Europea (UME), se ha adoptado el euro como moneda única en doce países (Bélgica, Alemania, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Portugal y Finlandia inicialmente, con la posterior incorporación de Grecia, mientras que Eslovenia² lo hará el 1 de enero de 2007); junto con la vinculación al euro de las monedas de los tres restantes miembros de la Unión Europea (Reino Unido, Dinamarca y Suecia) y de las diez nuevas incorporaciones a la Unión Europea (Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia (hasta el 1 de enero de 2007), Malta y Chipre). Por tanto, tenemos el comercio internacional prácticamente repartido en tres partes y denominado en sus tres respectivas divisas dominantes: el euro, el dólar y el yen. Este nuevo ordenamiento del comercio mundial está sustentado en un nuevo proteccionismo comercial de los países industriales que conforman estos bloques.

Por otra parte, han aparecido en escena nuevos países industrializados (Corea, Singapur, Taiwán o Taipei chino, Malasia, Tailandia, etc.) y es esperable que surjan otros que empiezan a copar importantes cuotas de mercado mundial de productos manufacturados. Pero, indudablemente, el protagonismo de los últimos años se lo están llevando los dos países más poblados, China y, en menor medida, India que es otro gigante agazapado, con unas cifras descomunales. La repercusión que está provocando China y que puede provocar en el comercio mundial y, por ende, en la economía mundial, es uno de los temas estrella de la literatura actual. El efecto India es análogo, aunque curiosamente, parece ser tratado con cierto retardo con respecto al chino. Lo que es obvio es que es, esencialmente, el área asiática el que ha alojado a las estrellas emergentes.

Así, la incorporación a la OMC a finales de 2001 de un inmenso y superpoblado país como China (Taiwán también lo hizo en 2002) con unos crecimientos comerciales importantísimos prácticamente inmediatos, siendo ya en 2003 el cuarto país mas

² El ECOFIN, en la reunión celebrada en Bruselas el 11 de julio de 2006, aprobó y ratificó la entrada de Eslovenia en el euro el próximo 1 de enero de 2007, con un cambio del tolar esloveno de 239,640 unidades por euro.

exportador y el tercer mayor importador mundial de mercancías, con el crecimiento más fuerte (35 % y 40 %, respectivamente) entre los treinta principales exportadores e importadores de mercancías según datos del Informe sobre el Comercio Mundial 2004 (OMC, 2005), es un hecho incontestable. En 2004, las tasas de aumento de las exportaciones e importaciones fueron más parejas, aunque igual de impactantes (35 % y 36 %, respectivamente) (OMC, 2005). Ya en 2005, mientras que el aumento del PIB en Europa y los Estados Unidos fue mucho más lento que en 2004, la economía de China siguió creciendo muy vigorosamente, a una tasa del 9,9 %. A pesar de esa tasa de aumento del PIB, el incremento de las importaciones de China se redujo prácticamente a la mitad (18 %), en tanto que las exportaciones de mercancías siguieron creciendo a una tasa de un 28 %. China es, ya, el mayor país comerciante de la región y por primera vez, representó más de la cuarta parte de las exportaciones de mercancías de Asia (OMC, 2006b).

Por lo que respecta a los servicios comerciales, las exportaciones e importaciones de Asia han mostrado un dinamismo mucho mayor que el comercio mundial de servicios comerciales. La expansión del comercio de servicios en China y la India superó en un margen considerable la de otros países asiáticos. De hecho, entre los resultados de los 20 exportadores más importantes, los aumentos más sustanciales de las exportaciones (e importaciones) durante 2005 (OMC, 2006b), fueron los de China y la India. Aunque ninguno de los cinco exportadores más importantes de servicios comerciales cambió de lugar en la clasificación, se estima que la posición de China mejoró ligeramente tanto en materia de exportaciones como de importaciones, ya que ese país pasó a ocupar el octavo puesto entre los principales exportadores y el séptimo entre los principales importadores.

Respecto a la India obtuvo un crecimiento de las importaciones de mercancías del 35 %, una de las tasas más elevadas de los países comerciantes de Asia y la mayor entre los 30 importadores principales; y unas exportaciones del 19 %, mientras que en servicios comerciales, consiguió un crecimiento de unas impresionantes cifras, el 76 % en exportaciones y el 73 % en importaciones durante 2005 (OMC, 2006b).

Es destacable también la reestructuración y apertura de la Europa del Este, países cuya transición desde la economía comunista hacia economías de libre mercado ha sido refrendada en algunos casos con su admisión a la UE como miembros de pleno derecho el 1 de mayo de 2004, junto con otras incorporaciones del entorno mediterráneo (Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, Malta y Chipre). Otros países como Rumania y Bulgaria (con revisiones de últimas convocatorias durante 2006, anticipa una entrada cercana. Croacia y Turquía tendrán que esperar un poco más, aunque su situación respectiva difiere bastante por las circunstancias que impiden, por ahora su entrada.

Reseñar el dinamismo comercial de estos países, como lo constata el hecho de que las variaciones porcentuales anuales de los diez países incorporados a la UE en 2004 (UE 10), duplican las cifras de los miembros antiguos (UE 25), considerando el dato agregado medio del periodo 2000 – 2005 (OMC, 2006a), tal y como se puede apreciar en la tabla 1.6. relativa al Comercio mundial de mercancías por regiones y determinados países, 2005. Mientras el promedio del UE 10 ha sido del 20 %, el de la UE 15 ha sido del 10 %. Un aspecto relevante, en este sentido, es la comprobación del efecto positivo anticipado³ (el comercio explota antes de que se produzca la incorporación), que reporta para las economías de los países al conocerse su ulterior incorporación. Este hecho también se produjo con la incorporación de España en 1986.

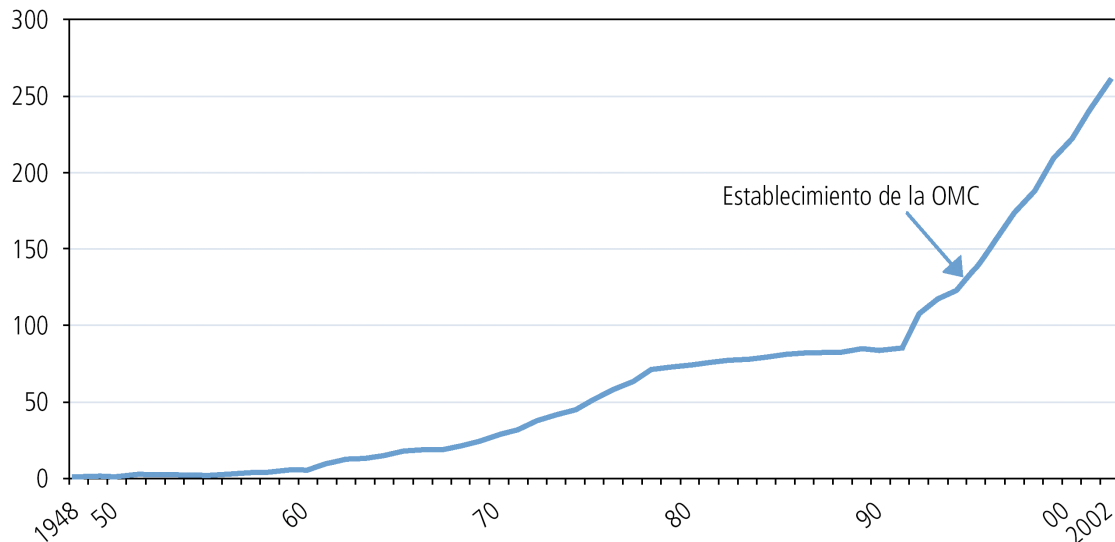
Adicionalmente, es de destacar que el nuevo proteccionismo comercial también está siendo asumido desde otras economías con el establecimiento de numerosos acuerdos comerciales regionales (ACR), (ver gráfico 1.8) con un impacto más o menos relevante (MERCOSUR, ASEAN, ANDEAN⁴, APEC, CEMAC, COMESA, GCC,

³ Nótese que todos estos países disfrutaban de regímenes y acuerdos comerciales privilegiados bastante antes de la fecha de incorporación a la UE. Estos aspectos son tratados en el anexo I relativo al capítulo 3, sobre la política comercial internacional de la Unión Europea. Veremos estos acuerdos en el apartado I.3.2.2.2 Política comercial bilateral.

⁴ Creado en 1969, el Mercado Común Andino (ANDEAN) ha quedado, prácticamente, dinamitado en julio de 2006, al salir unos de sus miembros, Venezuela, por el acercamiento de dos de sus socios, Perú y Colombia, a EEUU con la firma de sendos tratados de libre comercio. Posteriormente, Venezuela se ha incorporado al MERCOSUR (El Correo, 2006).

SAARC, etc.) y otros muchos, menores en importancia, pero muy numerosos que están variando las condiciones, y por tanto la estructura y dirección del comercio.

Gráfico 1.8. Evolución del número de ACR en el mundo 1948-2002



Fuente: Informe anual 2003 (OMC, 2004).

Todas estas situaciones han provocando reajustes en el comercio mundial, afectando sobre manera a las principales potencias mundiales (déficit comercial casi estructural de EEUU desde finales de los setenta).

Realizado un boceto del comportamiento del comercio internacional durante toda la segunda mitad del siglo XX y lo que llevamos del nuevo siglo XXI, no podemos decir que el inicio de éste fuera como para celebrarlo, ya que estrenamos el siglo con una decepcionante caída del 1% en el volumen del comercio mundial de mercancías en el 2001 (OMC, 2002). Los motivos de esta reducción en la tasa de crecimiento del comercio mundial hay que buscarlo en el retraso de la recuperación económica y al estancamiento de las economías de los países industrializados, sobre todo, de la UE, que tal como hemos comentado, absorbe casi el 40% del intercambio mundial de mercancías y servicios, y donde algunos de sus miembros (Alemania, Italia y Holanda) mantenían una situación de recesión técnica (más de dos trimestres con un PIB negativo), según

datos del Eurostat del segundo trimestre del 2003. Esta situación empezó a superarse en 2002, cuando el volumen del comercio mundial de mercancías obtuvo un moderado aumento del 2,5% a un ritmo más acelerado que la producción mundial (OMC, 2003b). Afortunadamente, el aumento de la producción mundial del 2,5 % en 2003 impulsó una recuperación del comercio mundial, que registró un crecimiento del 4,5 %. Aunque éste fue mayor que el previsto en 2002, tras el brote de Síndrome Respiratorio Agudo Severo y el aumento de las tensiones en el Oriente Medio, el crecimiento del comercio y la producción en términos reales en 2003 fue inferior al crecimiento medio registrado desde 1995 (OMC, 2004b).

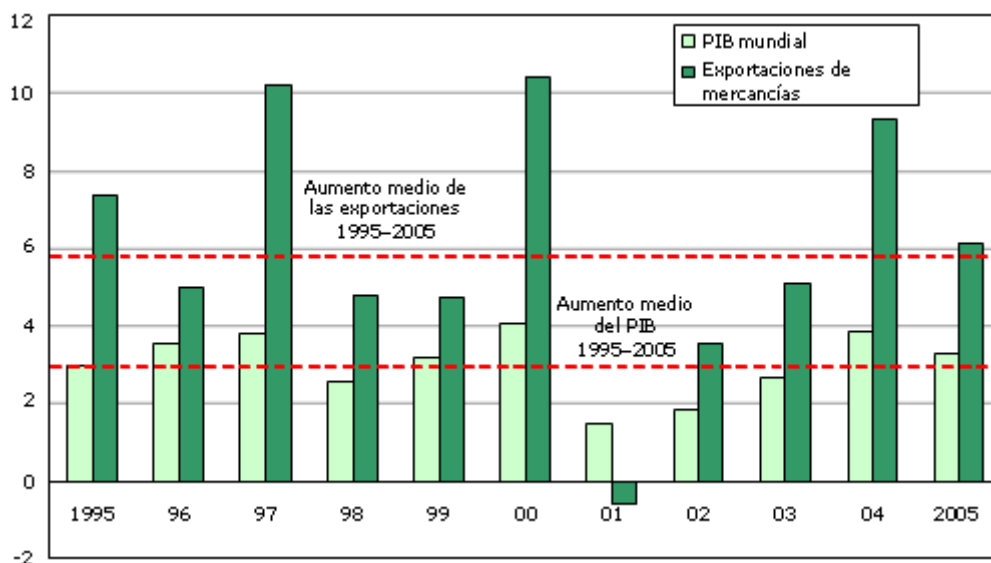
El año 2004 fue testigo de un crecimiento impresionante del comercio, sobre un telón de fondo de gran incremento de la producción. Así, en 2004, la producción y el comercio mundiales crecieron más que en los tres años anteriores. El PIB mundial creció en 2004 el 4 %, aportando una base sólida para un fuerte crecimiento del comercio mundial. En algunas regiones, particularmente América Central y del Sur y la Comunidad de Estados Independientes (CEI), esta tasa de crecimiento fue la más elevada en más de una década. En todas las grandes regiones, la producción y las exportaciones crecieron por encima de la media anual de la década de 1990. El aumento de las exportaciones, cifrado en un 9 por ciento en términos reales, duplicó en 2004 el ritmo de 2003, y fue el mejor resultado desde el año 2000 y el tercero en magnitud de la última década. Continuando la pauta dominante en el período de posguerra, el crecimiento del comercio superó al del PIB en un margen significativo, en este caso 5 puntos porcentuales. Hasta cierto punto, todas las regiones se beneficiaron de esa expansión, pero 2004 fue un año especialmente bueno para algunos países en desarrollo exportadores de productos básicos, incluso en África. Otras regiones que obtuvieron buenos resultados comerciales fueron América del Sur y Central, Asia y la Comunidad de Estados Independientes (OMC, 2005b).

Llegado a este punto, profundicemos en la situación actual, que debido al retardo de las grandes fuentes estadísticas, se refiere al último ejercicio cerrado, el año 2005

(OMC, 2006, 2006b). En cualquier caso, este análisis nos permite vislumbrar las tendencias más inmediatas de la evolución económica y del comercio mundial.

En 2005 el comercio y la producción crecieron menos que el año anterior. En 2005 la economía mundial creció el 3,3 por ciento, menos que en 2004 (el 4 %), pero ligeramente por encima del promedio de la última década. El crecimiento económico siguió siendo fuerte en la mayoría de las regiones, aunque no tan intenso como el año anterior. Sólo la economía europea siguió registrando un bajo crecimiento del PIB, menos de la mitad del registrado en América del Norte. A diferencia de Europa en el Japón se experimentó un fortalecimiento de la actividad económica. Debido a la disminución del crecimiento económico a escala mundial y a la evolución del mercado del petróleo, el crecimiento del comercio de mercancías (al igual que el del PIB) se desaceleró en términos reales. Así, del examen de la evolución comercial registrada en 2005, se observa que el comercio real de mercancías, en su totalidad, aumentó un 6,5 %, mientras que en 2004 había aumentado un 9 %. La cifra correspondiente a 2005 es, de todos modos, superior a la tasa media de crecimiento de la última década, que representó algo menos del 6 %. Todo ello se puede apreciar en el gráfico 1.9.

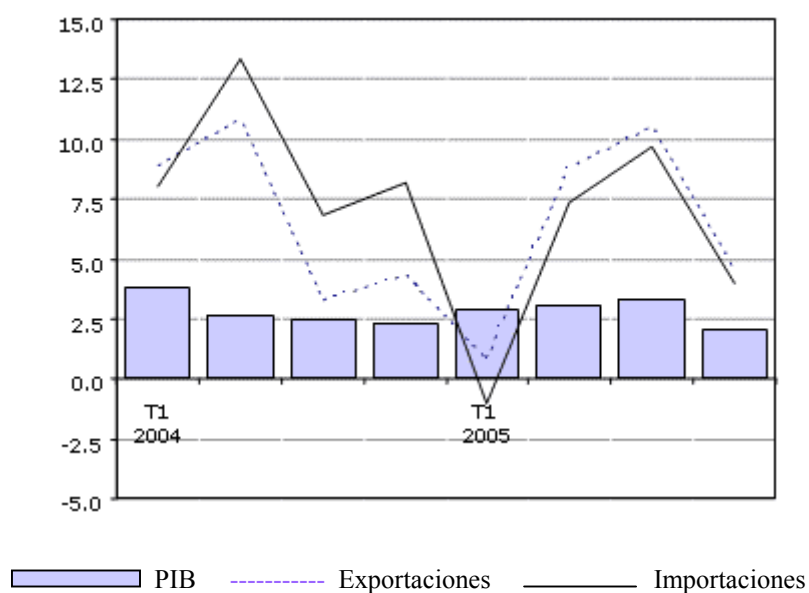
Gráfico 1.9. Aumento del volumen del comercio mundial de mercancías y del PIB, 1995-2005 (variación porcentual anual)



Fuente: OMC (2006).

Esa desaceleración se debió al debilitamiento de la economía mundial, que se observó a partir de mediados de 2004. No obstante, para el segundo trimestre de 2005, esa tendencia descendente se había detenido y había dado marcha atrás., tal y como se observa en el gráfico 1.10.

Gráfico 1.10. Aumento real del PIB y del comercio de los países de la OCDE, 2004-2005 (variación porcentual trimestral (tasas anuales))



Fuente: OCDE, OIisnet (2006).

Una característica peculiar del panorama del comercio del 2005 y que se observa también en el año 2006, es el aumento de los precios de numerosos productos primarios, especialmente el petróleo. Las consecuencias de esta tendencia son sumamente variadas en los distintos países, tanto los países industrializados como los países en desarrollo, según sea que participen o no en la producción de esos productos. No obstante, considerando los países en desarrollo en su conjunto, el incremento de los precios de los productos básicos ha favorecido la mayor participación de esos países en el comercio mundial en más de cinco décadas. El persistente dinamismo de las exportaciones de mercancías de China ha sido otro elemento de los sólidos resultados comerciales de los países en desarrollo.

En 2005, el valor de las exportaciones mundiales de mercancías ascendió a 10,1 billones de dólares (superando por primera vez los 10 billones) y el de las exportaciones mundiales de servicios comerciales, a 2,4 billones de dólares. Tanto para las mercancías como para los servicios comerciales, estas cifras representaron una marcada desaceleración del crecimiento en comparación con 2004, pero todavía algo superior a la media de crecimiento del período 2000-05. Por tercer año consecutivo, las exportaciones transfronterizas de servicios comerciales aumentaron menos rápidamente que las exportaciones mundiales de mercancías.

Tabla 1.11 Exportaciones mundiales de mercancías y servicios comerciales, 2005
(miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Variación porcentual anual			
	2005	2000 - 05	2003	2004	2005
Mercancías	10.120	10	17	21	13
Servicios comerciales	2.415	10	15	19	11

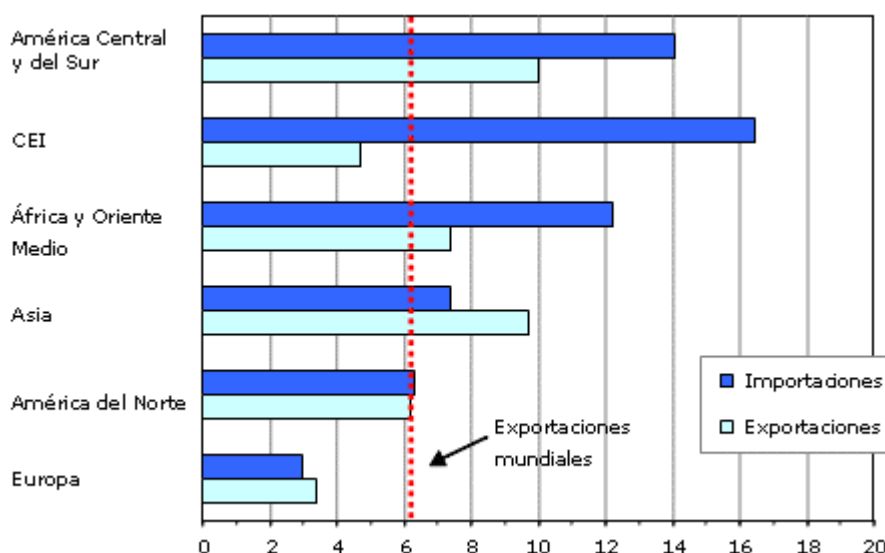
Fuente: OMC (2006b).

La evolución del mercado del petróleo es el principal factor explicativo del comercio en 2005. Donde más pronunciada fue la desaceleración del comercio fue en las regiones desarrolladas importadoras de petróleo. Los principales países desarrollados que son importadores netos de petróleo, la UE (25), los Estados Unidos y el Japón, registraron una desaceleración particularmente fuerte del crecimiento de sus importaciones, ya que aumentaron la mitad que en 2004 y por debajo del promedio mundial.

Las importaciones de China aumentaron menos que el año anterior, a pesar de la fortaleza de su economía. Las regiones y países exportadores de combustibles y otros productos de las industrias extractivas, que se beneficiaron notablemente de la evolución de los precios relativos, aumentaron sustancialmente sus importaciones. Estimuladas por el aumento de los precios del petróleo, las exportaciones de mercancías

de África, el Oriente Medio, América Central y del Sur y la Comunidad de Estados Independientes (CEI, es decir, los países que integraban la antigua Unión Soviética, excluyendo los Estados bálticos) crecieron vigorosamente en 2005. Todas estas regiones son grandes exportadoras netas de combustibles. El porcentaje de las exportaciones mundiales correspondientes a África y el Oriente Medio de mercancías fue el más alto registrado en 20 años, debido, en buena parte, a la evolución del mercado del petróleo en los últimos dos años. Esta disparidad de ritmos se puede observar en el gráfico 1.12.

Gráfico 1.12. Crecimiento real del comercio de mercancías por regiones, 2005
(variación porcentual anual)



Fuente: OMC (2006).

En 2005, todas las regiones, con la excepción de la CEI, contribuyeron a la desaceleración del comercio mundial, dado que las importaciones reales de mercancías de cada región aumentaron menos que durante 2004. Las importaciones de los países desarrollados se caracterizaron por su falta de vitalidad. De todas las principales regiones, el aumento más bajo de las importaciones en 2005 se registró en esas

economías. Las importaciones de los Estados Unidos aumentaron menos que el comercio mundial, a pesar de lo cual crecieron el doble que las de la Unión Europea.

En América del Norte, las tasas de aumento del PIB y del comercio en valores reales (3,4 % y poco más del 6 %, respectivamente) fueron muy similares a los promedios mundiales. La disminución del crecimiento económico en los Estados Unidos contribuyó a una desaceleración de las importaciones de mercancías, que por primera vez desde 1997 aumentaron menos que las exportaciones.

Las economías de las regiones en desarrollo siguieron creciendo, aunque con menos dinamismo que el año anterior. Las tasas de aumento de los PIB regionales en América Central y del Sur (incluido el Caribe), África y el Oriente Medio, fueron en promedio del 4 % y el 5 %. Los países asiáticos en desarrollo no pudieron escapar a la tendencia mundial hacia un crecimiento más moderado, pero en 2005, sus economías, que crecieron un 6,5 %, obtuvieron los mejores resultados de todas las regiones en desarrollo. En China y la India, los dos países más poblados del mundo, el PIB en 2005 volvió a aumentar en forma notable (9,9 % y 7,1%, respectivamente).

De todas las regiones, el crecimiento económico más pujante en 2005 fue el de la Comunidad de Estados Independientes. Los sustanciales beneficios derivados del marcado incremento de los ingresos de exportación estimularon el gasto en los sectores público y privado y tuvieron como resultado una tasa de aumento del PIB del 6,6 %, o sea el doble del promedio mundial. Como era de esperar, también se registró en esa región el aumento real más alto de las importaciones de mercancías.

También merece la pena mencionar que a pesar de que en 2005 el comercio y la producción aumentaron menos que en 2004, ese aumento fue más rápido que los promedios registrados en el período de 1995-2005. Esta cuestión y las referidas anteriormente tienen su reflejo en la tabla 1.13.

Tabla 1.13. El PIB y el comercio de mercancías por regiones, 2004-2005
(porcentajes anuales a precios constantes)

	PIB		Exportaciones		Importaciones	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
América del Norte	4,1	3,4	8,0	6,0	10,5	6,5
Estados Unidos	4,2	3,5	8,5	7,0	11,0	5,5
América Central y del Sur	6,8	4,9	12,5	10,0	18,5	14,0
Europa	2,3	1,7	7,0	3,5	7,0	3,0
Unión Europea (25)	2,2	1,6	7,0	3,5	6,0	2,5
Comunidad de Estados Independientes	8,0	6,6	13,0	4,5	16,0	16,5
África y Oriente Medio	5,7	4,5	7,0	7,5	13,5	12,0
Asia	4,2	4,2	14,0	9,5	14,0	7,5
China	10,1	9,9	24,0	25,0	21,5	11,5
Japón ^b	2,3	2,8	10,5	1,0	7,0	2,5
Mundo	3,9	3,3	9,5	6,0	..	..

Fuente: OMC (2006b).

Desde el punto de vista del comercio de mercancías por sectores, hubo grandes diferencias en la evolución del comercio por sectores, en su mayor parte debido a la evolución de los precios relativos. A la debilidad y el estancamiento de los precios de los productos alimenticios, las materias primas agrícolas y las manufacturas se contrapuso un nuevo y fuerte aumento de los precios de los metales y los combustibles. En consecuencia, la proporción del comercio mundial de combustibles y otros productos de la minería aumentó al 16 %, el nivel más alto registrado desde 1985. En cambio, la proporción de productos agrícolas en las exportaciones mundiales de mercancías descendió a un nivel sin precedentes (menos del 9 %).

En el sector manufacturero, los mayores aumentos del valor de las exportaciones correspondieron a los productos del hierro y el acero y los productos químicos. Si bien la demanda mundial de computadoras y otros productos electrónicos se repuso ligeramente, el valor del comercio de productos de estas categorías no aumentó más rápido que el de manufacturas en general. Dicho de otro modo, los productos electrónicos no han recuperado el dinamismo con que contribuyeron al aumento del

comercio de manufacturas durante toda la década de 1990. En esa época, el valor de las exportaciones de artículos electrónicos aumentó, término medio, un 12 %, o dos veces más rápido que todos los demás artículos manufacturados. Por otra parte, en 2005 el comercio mundial de textiles y prendas de vestir aumentó a un ritmo inferior al promedio.

En el sector de servicios comerciales, las exportaciones aumentaron el 11 %, a 2,4 billones de dólares, en 2005 (ver tabla 1.11). Este crecimiento fue notablemente inferior al del año anterior, pero todavía algo superior a la media de crecimiento del período 2000-05. Los intercambios de servicios comerciales crecieron en Asia más que el promedio mundial y ligeramente por debajo de éste en América del Norte. En Europa, las exportaciones de servicios comerciales aumentaron el 7 por ciento, menos de la mitad de la tasa alcanzada el año anterior. En lo que respecta a las categorías generales de servicios comerciales, las tasas de aumento de transporte, viajes y otros servicios comerciales fueron bastante similares a las de 2004, oscilaron entre casi un 10 % en el caso de los servicios de viajes y el 12 % en el de los servicios de transporte. La relativa fuerza del valor de exportación de los servicios de transporte guarda estrecha relación con la evolución de los precios.

En cuanto a los resultados del comercio de los distintos países, encontramos grandes diferencias. En el grupo de los treinta exportadores de mercancías más importantes expuestos en la tabla 1.14, se observa un marcado contraste entre los aumentos moderados de las exportaciones registrados en varios países europeos (por ejemplo, Francia y España, la cual pierde un puesto) y los marcados incrementos ocurridos en los países exportadores de petróleo. Sin embargo, esas grandes variaciones no afectaron, excesivamente, el orden de clasificación de los exportadores, manteniendo a Alemania como el país más exportador. Los Emiratos Árabes Unidos avanzaron tres lugares y Rusia dos, para ocupar, respectivamente, el vigésimo cuarto y el décimotercer puesto entre los principales exportadores de mercancías en 2005. Arabia Saudita y Brasil avanzaron un lugar para ocupar el decimoctavo y el vigésimo tercer puesto, respectivamente.

Tabla 1.14. Principales exportadores e importadores en el comercio mundial de mercancías, 2005 (miles de millones de dólares y porcentajes)

Orden 2005	Orden 2004	Exportadores	Valor	%	Var. %	Orden 2005	Orden 2004	Importadores	Valor	%	Var. %
1	1	Alemania	970,7	9,3	7	1	1	Estados Unidos	1732,7	16,1	14
2	2	Estados Unidos	904,3	8,7	10	2	2	Alemania	774,1	7,2	8
3	3	China	762,0	7,3	28	3	3	China	660,1	6,1	18
4	4	Japón	595,8	5,7	5	4	6	Japón	516,1	4,8	14
5	5	Francia	459,2	4,4	2	5	5	Reino Unido	501,2	4,7	6
6	6	Países Bajos	401,3	3,9	12	6	4	Francia	495,8	4,6	5
7	8	Reino Unido	377,9	3,6	9	7	7	Italia	379,7	3,5	7
8	7	Italia	366,8	3,5	4	8	8	Países Bajos	357,9	3,3	12
9	9	Canadá	359,6	3,5	14	9	9	Bélgica	320,4	3,0	12
10	10	Bélgica	329,6	3,2	7	10	10	Canadá	320,1	3,0	14
11	11	Hong Kong, China	292,3	2,8	10	11	11	Hong Kong, China	300,6	2,8	10
		Exp. nacionales	20,3	0,2	2			Imp. definitivas ^a	28,6	0,3	5
		Reexportaciones	272,0	2,6	11						
12	12	Corea, Rep. de	284,7	2,7	12	12	12	España	277,6	2,6	7
13	15	Federación de Rusia	245,3	2,4	34	13	13	Corea, Rep. de	261,0	2,4	16
14	13	Singapur	229,6	2,2	16	14	14	México	231,7	2,2	12
		Exp. nacionales	124,5	1,2	17						
		Reexportaciones	105,1	1,0	14						
15	14	México	213,7	2,1	14	15	15	Singapur	200,0	1,9	15
								Exportaciones definitivas ^a	94,9	0,9	16
16	17	Taipei Chino	196,6	1,9	8	16	16	Taipei Chino	185,9	1,7	10
17	16	España	186,1	1,8	2	17	24	India	131,6	1,2	35
18	19	Arabia Saudita ^b	178,8	1,7	42	18	19	Australia	125,3	1,2	15
19	18	Malasia	140,9	1,4	11	19	23	Federación de Rusia ^c	125,1	1,2	28
20	20	Suecia	129,9	1,3	5	20	17	Austria	124,7	1,2	4
21	21	Suiza	125,9	1,2	6	21	18	Suiza	121,2	1,1	9
22	22	Austria	123,3	1,2	4	22	25	Tailandia	118,2	1,1	25
23	24	Brasil	118,3	1,1	23	23	22	Turquía	116,4	1,1	19
24	27	Emiratos Árabes Unidos ^b	112,5	1,1	36	24	20	Malasia	114,6	1,1	9
25	25	Tailandia	110,1	1,1	14	25	21	Suiza	110,6	1,0	10
26	23	Irlanda	109,5	1,1	5	26	26	Polonia	100,5	0,9	12
27	26	Australia	105,8	1,0	22	27	29	Brasil	77,6	0,7	17
28	28	Noruega	103,3	1,0	25	28	30	Emiratos Árabes Unidos ^b	77,0	0,7	25
29	30	India	89,8	0,9	19	29	27	República Checa ^c	76,9	0,7	10
30	31	Polonia	88,9	0,9	19	30	28	Dinamarca	76,5	0,7	12
Total economías enumeradas ^d			8712,7	83,8	—	Total economías enumeradas ^d			9011,1	83,8	—
Todo el mundo ^d			10393	100	13	Todo el mundo ^d			10753	100	13

a. Las importaciones definitivas se definen como importaciones menos reexportaciones.

b. Estimaciones de la Secretaría de la OMC.

c. Importaciones según valores f.o.b

d. Incluye un volumen considerable de reexportaciones o de importaciones destinadas a la reexportación.

Fuente: OMC (2006).

En lo que respecta a las importaciones, las tasas anuales de aumento de los treinta importadores principales, expuestos en la tabla 1.14, variaron de un mínimo del 4 % de Austria a un máximo del 35 % de la India. Estados Unidos sigue como el mayor importador. Japón se coloca en cuarto lugar entre los principales exportadores al sobrepasar sus importaciones las del Reino Unido y Francia. La India, la Federación de Rusia, los Emiratos Árabes Unidos y Brasil pasan a ocupar puestos más altos entre los importadores de mercancías del mundo, y también aumentó su participación.

Tabla 1.15. Principales exportadores e importadores en el comercio mundial de servicios comerciales, 2005 (miles de millones de dólares y porcentajes)

Orden 2005	Orden 2004	Exportadores	Valor	Porcentaje	Variación porcentual anual	Orden 2005	Orden 2004	Importadores	Valor	Porcentaje	Variación porcentual anual
1	1	Estados Unidos	353,3	14,6	10	1	1	Estados Unidos	288,7	12,2	10
2	2	Reino Unido	183,4	7,6	-1	2	2	Alemania	198,6	8,4	4
3	3	Alemania	142,9	5,9	7	3	3	Reino Unido	150,1	6,4	4
4	4	Francia	113,7	4,7	4	4	4	Japón	135,9	5,8	1
5	5	Japón	106,6	4,4	12	5	5	Francia	102,9	4,4	7
6	7	Italia	93,4	3,9	13	6	6	Italia	92,3	3,9	15
7	6	España	91,2	3,8	8	7	8	China	85,3	3,6	..
8	9	China	81,2	3,4	..	8	7	Países Bajos	69,2	2,9	1
9	8	Países Bajos	75,0	3,1	4	9	9	Irlanda	67,5	2,9	5
10	16	India	67,6	2,8	..	10	15	India	67,4	2,9	..
11	10	Hong Kong, China	60,3	2,5	11	11	11	España	65,3	2,8	15
12	13	Irlanda	54,7	2,3	5	12	10	Canadá	62,3	2,6	10
13	12	Austria	53,8	2,2	11	13	12	Corea, Rep. de	58,0	2,5	17
14	11	Bélgica	53,4	2,2	6	14	14	Austria	51,7	2,2	12
15	14	Canadá	50,6	2,1	9	15	13	Bélgica	51,2	2,2	6
16	18	Suiza	45,2	1,9	9	16	16	Singapur	44,0	1,9	9
17	19	Singapur	45,1	1,9	10	17	19	Federación de Rusia	37,6	1,6	15
18	15	Corea, Rep. de	43,5	1,8	9	18	17	Dinamarca ^a	36,0	1,5	..
19	17	Suecia	42,8	1,8	12	19	18	Suecia	35,2	1,5	7
20	22	Luxemburgo	39,6	1,6	20	20	21	Hong Kong, China	31,6	1,3	5
Total de las economías enumeradas			1795,0	74,4	—	Total de las economías enumeradas			1730,0	73,3	—
Todo el mundo			2415,0	100,0	11	Todo el mundo			2360,0	100,0	11

a. Estimación de la Secretaría.

Fuente: OMC (2006).

En cuanto al comercio de servicios comerciales, los resultados de los 20 exportadores más importantes, expuestos en la tabla 1.15, variaron desde una ligera disminución de las exportaciones del Reino Unido hasta aumentos muy sustanciales de las exportaciones (e importaciones) de China y la India. Desafortunadamente, los datos oficiales disponibles sobre China abarcan sólo los primeros seis meses de 2005. Se estima que la posición de China mejoró ligeramente tanto en materia de exportaciones como de importaciones, ya que ese país pasó a ocupar el octavo puesto entre los principales exportadores y el séptimo entre los principales importadores. En tanto que, en el caso de la India, esos notables aumentos también parecen ser resultado de una mayor cobertura de las transacciones. No obstante, es indudable que la posición de la India entre los países que participan en el comercio de servicios mejoró apreciablemente.

Ninguno de los cinco exportadores más importantes de servicios comerciales cambió de lugar en la clasificación, manteniendo a Estados Unidos, tanto como el país más exportador, como el mayor importador, con países de la UE (Reino Unido y Alemania, con alteración del puesto) ocupando el podio.

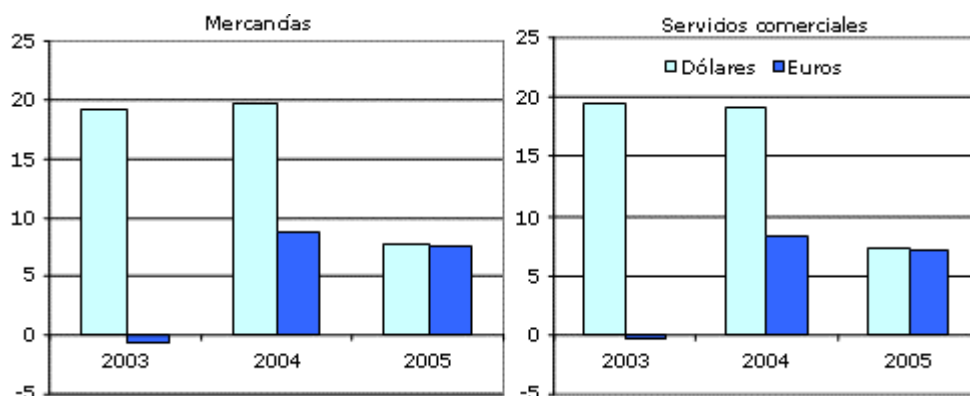
La contracción de las exportaciones de servicios comerciales del Reino Unido se debió principalmente al aumento de las indemnizaciones de seguros, un componente de la categoría “Otros servicios comerciales”. En Japón y los Países Bajos, que se cuentan entre los principales importadores de servicios, el aumento de las importaciones de servicios comerciales en 2005 fue mínimo. En ambos países, la causa fundamental fue la disminución de los gastos de viaje en el extranjero. España vuelve a perder un puesto como exportador de servicios, al igual que ha ocurrido con las mercancías.

En lo que respecta a Europa, el diagnóstico es contundente. El desglose por regiones de la economía mundial revela que la atonía de la economía europea fue el principal lastre para el crecimiento de la producción y el comercio mundiales en 2005 (OMC, 2006, 2006b), ya que Europa siguió siendo la región que proporcionó la expansión más débil de la producción y el comercio. En las cuatro mayores economías de Europa (Alemania, Francia, el Reino Unido e Italia), el PIB creció por debajo del 2

por ciento, variando desde un cuasi estancamiento en Italia a un exiguo 1,8 % en el Reino Unido. En cambio, los 10 nuevos miembros de la Unión Europea siguieron registrando un mayor crecimiento que los antiguos miembros, con un incremento combinado del PIB del 4 por ciento en 2005%, mucho más alta que la tasa media de la Unión Europea.

Por su parte, el comercio decayó en 2005, en concordancia con el funcionamiento general de la economía de la región. El aumento de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios fue más débil que en todas las demás regiones. Efectivamente, Europa, la principal región comerciante entre las regiones geográficas, fue la que registró un menor crecimiento de las exportaciones e importaciones, tanto de mercancías como de servicios comerciales, en 2005 (gráfico 1.14). Fue también la que experimentó una mayor desaceleración del crecimiento del comercio expresado en dólares (ver tablas 1.1 y 1.2). La desaceleración se explica, en su mayor parte, por la evolución del tipo de cambio. La expansión del comercio de mercancías y servicios comerciales medida en euros fue del 7 % en 2005, tasa que es sólo ligeramente inferior a la de 2004, tal y como se puede observar en el gráfico 1.16.

Gráfico 1.16. Exportaciones nominales de mercancías y servicios comerciales de Europa, 2003-2005 (variación porcentual anual en euros y en dólares)



Fuente: OMC (2006b).

En cualquier caso, aunque la depreciación del euro, la libra británica y el franco suizo a lo largo del año mejoró la competitividad de los precios de los exportadores europeos en los mercados situados fuera de Europa, el total de exportaciones e importaciones reales europeas en 2005 aumentó sólo alrededor de un 3 %, tasa muy inferior al promedio mundial. Dado que las tres cuartas partes del comercio europeo tienen lugar en Europa, es decir, son exportaciones de Europa que se destinan a países europeos, el crecimiento del comercio sólo se recuperará con el fortalecimiento de las corrientes comerciales intra europeas.

Este aspecto tiene una clara vinculación con el superior comercio intrarregional que generan los acuerdos comerciales regionales (ACR) como el de la UE, que es el más desarrollado de todos. Así, considerando los grandes grupos geográficos, se constata que los europeos comercian, fundamentalmente, con otros europeos. Esta cuestión no se da con esa intensidad en otras zonas del mundo. Para ello, en el siguiente cuadro nos podemos fijar en los datos que se encuentran en la diagonal descendente, en la que hemos señalado con una flecha el comercio intrarregional europeo.

Cuadro 1.17. Comercio intrarregional e interregional de mercancías, 2004

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

Origen	Destino							Total mundial
	América del Norte	América del Sur y Central	Europa	Comunidad de Estados Independientes (CEI)	África	Oriente Medio	Asia	
América del Norte	56.0	5.4	16.3	0.4	1.1	1.9	18.8	100.0
América del Sur y Central	33.7	23.2	21.4	1.1	2.5	1.8	14.1	100.0
Europa	9.1	1.3	73.8	2.2	2.4	2.6	7.6	100.0
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	6.8	2.3	48.5	20.7	1.5	3.8	13.2	100.0
África	18.5	3.0	42.7	0.4	9.9	1.3	16.8	100.0
Oriente Medio	14.1	1.0	16.4	0.3	3.3	5.6	49.5	100.0
Asia	22.3	1.6	17.5	1.0	1.9	3.1	50.3	100.0
Mundo	20.8	2.7	44.4	2.0	2.3	2.8	23.2	100.0

Fuente: OMC (2005c).

En cuanto a los servicios comerciales, las exportaciones aumentaron el 7 %, menos de la mitad de la tasa alcanzada el año anterior, un 19 %. Esta desaceleración interanual del comercio de servicios en Europa, también se explica en su mayor parte por la evolución del tipo de cambio entre las monedas europeas (euro, libra británica, franco suizo) y el dólar en el transcurso de los dos últimos años.

Sin embargo, no es esperable que estos últimos datos impliquen un cambio de tendencias, sino simplemente un alto en el camino del crecimiento y del predominio del comercio internacional en las economías actuales, aunque no estaría de más el obtener conclusiones sobre los peligros que se vislumbran en la situación actual y que explicarían, por lo menos, en parte, algunos de los hechos tan negativos citados al principio de este apartado.

La globalización de la economía se ha producido no sólo a través del comercio de bienes y servicios, sino también a través de los movimientos de capital. En realidad, uno de los fenómenos internacionales más notables de las dos últimas décadas es el creciente papel de las firmas que exportan capital a través de las fronteras en forma de inversión directa en el exterior (IDE). Es importante reseñar, tal y como afirma Markusen (2002), que el comercio y la inversión pueden ser medios sustituibles entre sí de acceso a mercados extranjeros.

Las corrientes totales de IDE aumentaron de aproximadamente 200.000 millones de dólares a principios de la década de 1990 a cerca de 1,2 billones de dólares en 2000. En 2001, el valor de esas corrientes registró una caída del cincuenta por ciento, aproximadamente, y en 2002 de un veinticinco por ciento adicional, hasta situarse en torno a los 500.000 millones de dólares, el nivel alcanzado ya cinco años antes. La tasa media anual de crecimiento de la IDE entre 1991 y 2000 se calculaba en 20,8 por ciento, en tanto que las correspondientes al PIB y las exportaciones de mercancías eran de sólo 4,4 y 9,6 por ciento, respectivamente (Banco Mundial, 2002). Esta mayor importancia de la IDE ha venido acompañado de cambios estructurales en su volumen y

composición. La IDE en servicios es cada vez más importante y es mayoritaria (Fernández-Otheo, 2005). Además, las corrientes de IDE entre países menos desarrollados han aumentado notablemente desde 1985.

Según Peter D. Sutherland (2002), ex director de la OMC y GATT, los flujos de inversión extranjera directa ascendieron a 160.000 millones de US \$ en 1991 y se elevaron a 1,1 billones de US \$ en el año 2000, es decir, casi siete veces más. Además apunta que el comercio de componentes ha crecido más rápidamente que el de productos terminados. Hoy en día, los componentes representan alrededor de un tercio de las exportaciones mundiales de productos manufacturados, dado que las empresas subcontratan cada vez más a filiales o a empresas del extranjero lo que antes producían en su país. Posteriormente haremos referencia a este aspecto al comentar los productos “nacionales”.

Desde esta perspectiva, queremos destacar la relevancia de las organizaciones multinacionales en el contexto económico actual, tanto en lo que se refiere a su presencia internacional, como al volumen que representan sus operaciones. La empresa multinacional (EMN) es el tipo de empresa dominante en la economía global. Existen cerca de 54.000 organizaciones multinacionales en el mundo según datos de las Naciones Unidas. Estas corporaciones controlan aproximadamente medio millón de filiales en todo el mundo. Las 500 EMN más importantes acaparan el 25 por 100 de la renta mundial y casi la mitad del comercio del planeta. Las EMN son cada vez mayores en relación con el tamaño de la economía del planeta y, actualmente, son tres veces más relevantes que hace 20 años (Guillén, 2004). Además realizan cerca del 80% de las IDE (Guisado, 2003). Es cierto, que son determinados países los que proporcionan la nacionalidad original de la mayoría de las EMN (más del 85 por 100 de las EMN tienen su sede en países ricos de Europa occidental, Estados Unidos, Canadá, Australia y Japón), pero existe en los últimos tiempos una tendencia creciente al desarrollo de estas empresas en otros entornos económicos en los que el fenómeno de la multinacionalización era más bien excepcional. Lógicamente, esta evolución está

relacionada con los planteamientos analizados en la primera parte de este trabajo, “la economía internacional y la globalización”.

Desde un punto de vista macroeconómico, las EMN se han convertido en uno de los principales agentes del comercio y del desarrollo económico internacional, explicando una parte muy importante de la producción mundial. Desde un punto de vista microeconómico, la EMN, al surgir como el resultado de IDE se conforma como el paradigma de la empresa internacional o internacionalizada por excelencia (Durán, 1995; López, 2004). La relevancia de la EMN en el comercio exterior, en la producción mundial, en la IDE, en la generación y transferencia internacional de tecnología, en alianzas y acuerdos de cooperación transfronteriza, y en las finanzas internacionales, hace que su actividad internacional sea objeto de estudio de múltiples disciplinas (Durán, 2005).

Por otra parte, es de destacar, por el lado negativo, que en lo que hace referencia al desarrollo del mercado internacional de capitales y su imparable globalización, se plantean muchas incógnitas sobre la estabilidad financiera global con fuertes volatilidades en los tipos de cambio y altas probabilidades de contagio en las crisis, que junto con un mayor control gubernamental sobre aspectos monetarios han generado presiones políticas.

Si a esto unimos los cambios estructurales en los patrones de comercio (reajustes de las economías más potentes) por los nuevos países industrializados y las nuevas tecnologías, parece necesario una coordinación muy superior a la actual, probablemente, a través de nuevos organismos (o de los actuales con nuevos instrumentos y nuevas funciones) para aprovechar y no perder lo que, quizá, ha sido la reflexión más importante de la economía internacional y a la que nos remitiremos enseguida, cual es, la idea de que existen “ganancias del comercio”.

Estas instituciones tendrán además una labor fundamental y muchas veces olvidada o no suficientemente ponderada, que es la enorme pobreza existente en una

ingente cantidad de países en desarrollo o países menos desarrollados (PMD) y que son ajenos a esas supuestas “ganancias del comercio”.

Respecto al futuro, según afirman los economistas de la OMC (OMC, 2006), se vislumbran algunos nubarrones en el horizonte. Hay señales de que mejorarán las condiciones para la inversión, pero las perspectivas en lo que respecta al consumo y al empleo son frágiles, en particular en Europa. Los economistas de la OMC prevén que el volumen del comercio de mercancías aumentará un 7 % (en términos reales, excluidas las variaciones de los precios) y que la economía mundial crecerá un 3,5 % en 2006. También prevén una tendencia similar para el comercio de bienes y servicios medido en dólares, aunque las cifras son diferentes debido a los precios más altos de la energía.

Según el Director General de la OMC, Pascal Lamy, “el sistema mundial de comercio se encuentra en una etapa de transición. La fluctuación de las condiciones económicas, los grandes adelantos de la tecnología y la aparición de nuevos actores en el escenario mundial ponen de relieve que la economía mundial está a punto de experimentar grandes cambios. Los persistentes desequilibrios, debidos en gran medida a factores macroeconómicos, siguen siendo un motivo de preocupación en algunas de las principales economías. De lo que no cabe duda, en un clima tan incierto, es de que los gobiernos miembros de la OMC deben fortalecer el sistema mundial de comercio haciéndolo más equitativo y relevante para todos aquellos que comercian en el siglo XXI. Es evidente que la mejor forma de lograrlo es concluir este año un ambicioso acuerdo en la Ronda de negociaciones comerciales multilaterales de Doha”. Esta declaración era hecha el 11 de abril de 2006.

El 24 de julio de 2006 declaraba “Hoy, sólo hay vencidos”, tras suspenderse las negociaciones sobre el Programa de Doha para el Desarrollo en una reunión informal del Comité de Negociaciones Comerciales, porque las diferencias entre los principales actores seguían siendo demasiado amplias. Los Jefes de Delegación coincidieron con el Director General, Pascal Lamy, en que esto será un retroceso para todos los miembros.

España y la economía española⁵ no han permanecido al margen de este fenómeno, e incluso podemos afirmar que lo ha vivido con especial intensidad como lo demuestra el proceso de internacionalización y de integración de sus empresas en la economía global (Buisán, 2006). El aumento del tamaño y de la competitividad de las empresas españolas y, en consecuencia, su proceso de maduración para la búsqueda de otros mercados han sido factores decisivos de este creciente proceso de internacionalización por el que ha transitado la economía española en los últimos lustros como queda constancia en los siguientes datos: por un lado, el grado de apertura de nuestra economía, esto es, la suma de exportaciones más importaciones de bienes y servicios como porcentaje del Producto Interior Bruto ha pasado del 33% en 1990 al 67% en 2005, con lo que estaríamos por encima de países de nuestro entorno como Francia, Gran Bretaña o Italia. Por otro lado, con respecto a la inversión, los datos muestran que la inversión española en el exterior ha crecido a una tasa media anual acumulativa del 34,2% durante el periodo 1993-2005, de manera que en la actualidad el número de empresas españolas con inversiones en el exterior supera las 4.000 y el valor estimado de la inversión española acumulada en el exterior es de 114.000 millones de euros.

Respecto a datos en España, en términos de Inversión neta durante el periodo 2001 - 2003, según datos del Registro de Inversiones Exteriores, la inversión directa en el exterior (IDE) total recibida en España fue de 20.872 millones de € y la IDE total emitida por España fue de 41.593 millones de €. (Fernández-Otheo, 2005). En el periodo 1993 - 2003, España ha invertido 265.278 millones de €, según datos del mismo registro. De esta cantidad, 16.891 corresponden al periodo 1993 - 1997 y 248.387 al periodo 1997 - 2003. (Durán, 2005).

Por lo tanto, se puede inferir que la presencia de la empresa española en el proceso de globalización es notoria, con una participación significativa en el mercado de

⁵ No hemos entrado a describir aquí la situación de estas cuestiones en el País Vasco, ya que entendíamos que la mejor ubicación era aquella que permitiera relacionarlo, directamente, con el estudio empírico al ser el ámbito geográfico de éste. Por esta razón, es allí donde abriremos un apartado al respecto, en el punto 10.1. Perspectiva internacional de la economía del País Vasco: antecedentes y situación actual.

flujos de capital, como lo demuestra asimismo el hecho de que, de acuerdo con los datos más recientes de la UNCTAD nos hayamos convertido en el cuarto inversor mundial y el séptimo receptor de capitales extranjeros (Buisán, 2006).

Guillén (2006) subraya, en este sentido, que los últimos veinte años han sido testigos de una gran transformación de la economía española. Tras décadas de proteccionismo y aislamiento, las empresas españolas se encuentran plenamente expuestas a los avalares de la competencia internacional, y casi un millar han invertido en el extranjero aprovechando las oportunidades que conlleva el hecho de ser una multinacional. Como resultado, España se ha convertido en uno de los diez principales inversores directos en el extranjero del mundo, con consecuencias clave para la economía del país, el sistema financiero, la diplomacia, la imagen exterior, la sociedad y para Europa en su conjunto.

Además, hoy en día, España es un país totalmente integrado en Europa en términos de mercado, comercio e inversión extranjera. Aunque hasta ahora América Latina ha sido el destino más importante para las multinacionales españolas, su proceso de expansión internacional tiene consecuencias no sólo para España sino también para Europa, repercusiones que podemos agrupar en tres categorías. Primero, dentro del contexto europeo España ya no es un país relativamente pobre con empresas de poca proyección y poder. Segundo, los intereses financieros y económicos españoles fuera de Europa no son necesariamente los mismos que los de los otros países europeos, por lo que se complica aún más la búsqueda de unas relaciones europeas comunes con terceros países. Y tercero, mientras hace dos décadas las empresas españolas no eran, o no podían ser, partícipes activos en procesos de fusión y adquisición en Europa, hoy en día la situación ha cambiado acusadamente (Guillén, 2006).

1.3. FACTORES CLAVE EXPLICATIVOS DEL CONTEXTO ACTUAL

Se puede sugerir una línea argumental que clarifique las motivaciones del cada vez más preponderante peso del comercio internacional en la economía mundial y del fenómeno de la globalización siguiendo ideas expuestas por autores como Krugman y Obstfeld (2002), Salvatore (1999), Lindert (1994), De la Dehesa (2000), Levi (1997), Martínez (2000), Llamazares (1999), Guisado (2002), García (1999), Canals (1991, 1994).

Probablemente el primer factor relevante y crítico sea la **liberalización del comercio** instaurada con el espíritu de reconstrucción y de búsqueda de decisiones y soluciones multilaterales tras la segunda guerra mundial y que dio lugar a un tratado internacional como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), sustituido desde 1995 por una institución internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC o “WTO”). También entonces se crearon instituciones con otros cometidos, pero similar filosofía, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial (BM). A este factor no referiremos más ampliamente en el capítulo tres de nuestra investigación.

El segundo factor relevante es la **integración económica**. Se ha ido produciendo una agrupación de países en bloques económicos regionales. Con ello se persigue abrir nuevos mercados, lograr una mayor competitividad de las empresas, coordinar políticas económicas para beneficiarse de las economías de escala, economías de aprendizaje y economías de alcance, y aumentar el poder negociador frente a otros bloques.

En el sistema mundial de comercio se ha registrado un fuerte aumento de los acuerdos comerciales regionales (ACR) durante el último decenio aproximadamente (ver gráfico 1.8). Hasta 2003 (OMC, 2004) se había notificado un total de 277 ACR al GATT y a la OMC, aunque sólo 193 de ellos están actualmente en vigor. Se estima que hay unos 50 ACR más vigentes, aún no notificados, y que se están negociando aproximadamente 70. Al mes de marzo de 2004, únicamente cuatro miembros de la OMC (el Taipei Chino; Hong Kong, China; Macao, China; y Mongolia) no eran partes en un acuerdo comercial regional. Con la única excepción de Mongolia, todos esos miembros de la OMC participan en negociaciones sobre acuerdos preferenciales.

El 43,2 por ciento del comercio mundial de mercancías que se llevó a cabo en 2000 se hizo al amparo de acuerdos comerciales preferenciales. Este porcentaje aumentará a medida que se vayan negociando más ACR en el futuro. Si todos los ACR que se están negociando actualmente son concertados en los tres próximos años, para 2006, el 51,2 por ciento del comercio mundial de mercancías se realizará entre países vinculados por acuerdos preferenciales.

Un tercer factor, también de orden político, es **la convergencia de los sistemas económicos hacia economías de mercado**. Más de una década después de la caída del muro de Berlín y la disolución de la URSS, muchas economías en transición se esfuerzan todavía por lograr su transformación de economías de planificación centralizada en economías de mercado. Los avances del proceso de transición han sido desiguales y, pese a numerosos logros, el proceso de reforma todavía está sin completar, en particular en las economías de la CEI. Siete de los quince estados sucesores de la antigua URSS (doce de ellos forman la CEI y tres se integraron en la UE en 2004) ya se han adherido a la OMC (Armenia fue el séptimo en 2003). La Federación de Rusia está en negociaciones, las cuales han avanzado durante el 2006 y se prevé que pueda ser el miembro 150.

Por su parte, los Estados Bálticos y cinco países de Europa Central y Oriental concluyeron sus negociaciones de adhesión con la UE en diciembre de 2002, y hoy son ya miembros de la UE desde el 1 de mayo de 2004, con lo que sus economías están vinculadas a Europa Occidental. En el curso del último decenio, las corrientes comerciales y de inversión han vinculado de manera considerable esas economías a Europa Occidental. Una de las características más destacadas del proceso de transición ha sido la masiva reorientación de las corrientes comerciales del ámbito regional hacia los países exteriores a la región y, en particular, hacia Europa Occidental. Este cambio de estructura puede observarse no sólo en el comercio de Europa Central y Oriental o los Estados Bálticos, sino también en los países de la CEI.

Hasta ahora, los esfuerzos para sostener el comercio intrarregional mediante varias formas de Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) sólo habían tenido un éxito

limitado. El comercio dentro de la CEI en 2002 se encontraba todavía en el nivel alcanzado en 1994, en tanto que las exportaciones al exterior de la CEI casi se duplicaron entre 1994 y 2002. No obstante, tal como hemos apuntado en el apartado anterior, de todas las regiones, el crecimiento económico más pujante en 2005 fue el de la Comunidad de Estados Independientes, con el aumento real más alto de las importaciones de mercancías (OMC, 2006b).

El cuarto factor es **la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones**, que está permitiendo, no solo hacer posibles transacciones antes impensables y en tiempos imposibles, sino que los costes relacionados con dichas actividades se han reducido drásticamente, cambiando estructuralmente las condiciones y factores económicos, haciendo más accesible y empujando el mercado mundial.

El obstáculo de la distancia para realizar negocios internacionales es cada vez menor debido al gran desarrollo de los sistemas de transporte y a la reducción de costes. El uso generalizado del transporte multimodal, la existencia de plataformas y corredores logísticos, la mejora en las infraestructuras terrestres o el abaratamiento de las tarifas aéreas, hacen que muchas empresas puedan competir con los proveedores locales en mercados muy lejanos geográficamente.

La mejora ha sido aún más importante en las telecomunicaciones. Si el uso del fax ya había facilitado enormemente los contactos internacionales, actualmente las empresas pueden utilizar internet para enviar gran cantidad de información, negociar con sus clientes en tiempo real y a un coste muy bajo, realizar promoción de sus productos o utilizar este medio como canal de venta.

Según Masson (2001) el coste de transporte de cargas marítimas entre 1920 y 1990 se ha reducido en un 70% y el coste del transporte aéreo entre 1930 y 1990 lo ha hecho en un 84%. El coste de una llamada telefónica de tres minutos entre Nueva York y Londres en 1960 costaba 60,42 US \$ (dólares de 2000) y la misma llamada en 2000 costaba 0,40 US \$. El coste de transportar automóviles desde Japón y Corea por los

buques especiales para el transporte de automóviles es menor que el coste de transporte de Detroit a cualquier costa de Estados Unidos por tierra (Keegan, 1996).

El quinto factor es el **progreso tecnológico y la concentración empresarial**. Generalizando los planteamientos anteriores a múltiples campos es importante reseñar el impacto del progreso tecnológico sobre el tamaño eficiente de las actividades y los procesos, incidiendo por tanto en el tamaño de las empresas y en fenómenos de concentración empresarial.

Los avances tecnológicos han hecho aumentar en gran medida el tamaño mínimo que tienen que tener las empresas para poder competir en ciertos sectores. La inversión necesaria para desarrollar un nuevo producto farmacéutico o un nuevo modelo de automóvil sólo, podrá amortizarse si la venta se realiza a escala mundial. Se están produciendo así operaciones de crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) transnacionales de empresas del mismo sector que mejoran su posición en el ranking mundial, como, por ejemplo, Aventis en farmacia; la integración de Audi-Volkswagen-Seat-Skoda o la propuesta más reciente (julio de 2006) de integración entre General Motors y Renault y Nissan (estos dos últimos ya mantienen un acuerdo previo con intercambio accionarial mutuo) o la OPA de Mittal Steel sobre Arcelor (dos gigantes del acero que ya ocupaban los primeros puestos del sector mundial) recién cerrada a finales de julio de 2006 con éxito, y una suscripción por parte del 92 % de los títulos de Arcelor.

En aquellos sectores en los que las actividades de I+D son la base del éxito, los fabricantes de ámbito local se encuentran en gran inferioridad de condiciones frente a las multinacionales, de tal forma que a medio plazo tendrán que establecer acuerdos de cooperación con otras empresas o integrarse en grandes grupos empresariales, ya que de lo contrario dejarán de ser competitivos.

Como sexto factor relevante tenemos la **deslocalización de las cadenas de valor**, originada por la desagregación de los procesos productivos y la explotación a nivel mundial de las ventajas comparativas.

La deslocalización no hay que entenderla sólo como el desplazamiento de la producción, sino también de otras actividades (compra de materias primas, I+D, diseño, ensamblaje, etc.) que permitan reducir costes y añadir valor. El proceso productivo se realiza allí donde hay una mejor oferta de factores de producción, sobre todo de mano de obra formada, con salarios competitivos y normativa laboral flexible. Esto ha supuesto que en sectores intensivos en mano de obra (textil, calzado), gran parte de la producción se esté trasladando a los países emergentes. Para los países desarrollados, no obstante, la deslocalización presenta también ventajas, como son la mejora en la eficiencia de las empresas del sector industrial y una especialización creciente en el sector servicios, que es el que aporta mayor valor añadido, ofrece mejores oportunidades para la creación de empleo, y unos salarios por encima de la media de la economía.

Un séptimo factor sería el **desarrollo del mercado financiero internacional** que ha posibilitado, en principio, reducir la incertidumbre en las transacciones de este tipo (gestionando instrumentos de financiación o de cobertura de riesgos) creando e incrementando nuevos vínculos entre los centros financieros mundiales.

En todos los sectores de la economía se ha producido una creciente internacionalización de las actividades, pero quizá este fenómeno ha sido incluso más evidente en el campo financiero. El sector financiero es, actualmente, un sector global, en el sentido de que la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada por su posición en otros países. En los mercados de capitales los operadores actúan las veinticuatro horas del día desde los principales centros financieros mundiales (Tokio, Hong Kong, Londres, Francfort, Nueva York, Chicago y Los Ángeles), que constituyen un único mercado gracias a la libertad para operar y a las facilidades que ofrecen las telecomunicaciones. Los tipos de interés, los tipos de cambio y las cotizaciones bursátiles están absolutamente interrelacionados. Es destacable el proceso de integración que viene llevándose a cabo, no sólo entre mercados intra continentales, sino, también, entre mercados de distintas áreas (América y UE).

Por otra parte, la oferta de servicios financieros para las actividades internacionales ha aumentado de forma muy significativa con productos y servicios

como el factoring y leasing, de exportación, forfaiting, opciones y futuros sobre divisas, capital-riesgo, fondos de inversión, etc.

En octavo lugar, tendríamos la **seguridad jurídica**. El nuevo orden económico internacional y la progresiva integración regional de los países en bloques económicos han creado un marco de seguridad jurídica que permite desarrollar la actividad económica sin grandes incertidumbres en la mayor parte de los países del mundo. Los sistemas de registro de marcas y patentes se van agilizando y para un cierto número de países existe una cobertura multilateral. Las políticas de control de cambios son más flexibles y cada vez son menos los obstáculos a la inversión extranjera.

Como noveno factor determinante, no menos relevante, estaría la **homogeneización de los gustos de los consumidores y la unificación de estándares técnicos**. Las necesidades mundiales son cada vez más homogéneas como consecuencia de una serie de avances en la tecnología de las comunicaciones así como por una mayor posibilidad de viajar y conocer otros productos y costumbres, hecho que favorece el desarrollo del comercio internacional si éste va acompañado de una tendencia a unificar estándares técnicos.

La homogeneización de gustos está especialmente extendida en el caso de los productos industriales y bienes de equipo, en los que es más factible el estándar técnico, ya que los clientes industriales tienen un comportamiento más similar que los consumidores de bienes de consumo. También podemos observar que el gusto por ciertos productos, tales como los de lujo (perfumes, equipos de alta fidelidad), la música moderna, ciertos hábitos alimentarios (comida rápida), son muy similares y muy parecidos en cualquier parte del mundo. Esto lleva a que empresas como Coca-Cola, Sony, McDonald's, Cartier, Gucci, Inditex, se dirijan a segmentos de mercado cuyos individuos se comportan de la misma forma, independientemente de su nacionalidad.

Un décimo factor lo tendríamos en la **creciente participación de los “países menos adelantados” en el comercio exterior**. Las razones de su mayor cuota serían, principalmente, el aumento del consumo de los productos energéticos y su creciente peso

dentro del comercio mundial, y la aparición de un conjunto de países de rápida industrialización y con una clara orientación exportadora en el este y sudeste asiático (China, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong, Taipei Chino, Malasia) y Latinoamérica (Brasil, Chile, Venezuela, Argentina), que parecen establecer una relación más fluida con dichos países.

Los países menos adelantados (PMA) han aumentado su participación en el comercio mundial en los últimos años, pero aún representan una proporción muy pequeña del comercio total. Las exportaciones se concentran sobre todo en un pequeño número de PMA. Los países en desarrollo importan un porcentaje creciente de exportaciones procedentes de PMA. La participación de los PMA en el comercio mundial de mercancías ha aumentado en términos absolutos desde 1990 y ha registrado especialmente un marcado incremento en los últimos tres años. Pese a estos dinámicos resultados, los PMA en su conjunto representaron sólo el 0,6 por ciento de las exportaciones mundiales y el 0,8 por ciento de las importaciones mundiales en 2004. El perfil comercial de los PMA presenta grandes variaciones entre los distintos países. Dos PMA representan el 35 por ciento del total de las exportaciones de los PMA. En contraposición a esto, a los 13 PMA que ocupan el último lugar en lo que respecta al valor de las exportaciones les correspondió menos del 1 por ciento del total de las exportaciones de los PMA en 2004. La falta de diversificación de los productos sigue constituyendo un problema para la mayor parte de los PMA.

Una particularidad interesante del comercio de los PMA es la reducción gradual de la importancia de los mercados de los países desarrollados para las exportaciones de los PMA. En 1995, la UE (15) y los Estados Unidos representaban casi el 60 por ciento de las exportaciones totales de los PMA. En 2004, esta cifra se redujo al 52 por ciento, y China es en la actualidad el tercer mercado más importante para las exportaciones de los PMA. (OMC, 2006b).

Según se refleja en el informe *Global Economic Prospects 2003*, del Banco Mundial, se prevé que mantendrán ese ritmo en los primeros años del siglo XXI. En el informe se recoge una previsión de que la tasa de aumento real del PIB de los países en

desarrollo crecerá a razón del 4,7 por ciento por año, en tanto que la de los países industriales aumentará anualmente un 2,5 por ciento entre 2003 y 2015. De igual modo, en el escenario de referencia a medio plazo (2003-2007) del FMI, *Perspectivas de la economía mundial, septiembre de 2002* se prevé una tasa de aumento anual del PIB del 5,7 por ciento para los países en desarrollo y del 3,1 por ciento para las economías desarrolladas.

Es destacable, además, la elevada tasa de crecimiento de las exportaciones de productos manufacturados desde los países en desarrollo hacia los más avanzados. Este hecho refleja que el aumento de su participación en el comercio mundial se ha producido también en el comercio de componente industrial y revela dos cuestiones interesantes. En primer lugar, la alta tasa de industrialización de estos países, lograda muchas veces gracias a una gran especialización y a una mano de obra más barata. Y en segundo lugar, que el proteccionismo no ha supuesto una barrera importante para las exportaciones de estos países.

Como factor undécimo es de destacar el **fuerte crecimiento del comercio intraindustrial**. Una proporción importante del comercio internacional es un comercio entre empresas del mismo sector. Por tanto, se produce una fuerte orientación hacia un comercio internacional de productos y/o servicios similares y complementarios. Ya en 1996, según la OMC, representaba el 45 por ciento del comercio mundial y, en una parte importante, se trataba de un comercio entre filiales de empresas multinacionales (EMN) (internalización del comercio). Este hecho se relaciona con la deslocalización de las cadenas valor, comentado anteriormente.

El duodécimo factor es la **creciente participación de los servicios en el comercio internacional**. El sector de los servicios es el mayor sector y de más rápida expansión de la mayoría de las economías y representa más del 60 por ciento del PIB mundial. Adicionalmente, como argumenta Fernández-Otheo (2005), la inversión en servicios es la inversión directa en el exterior (IDE) mayoritaria. En los primeros años del presente siglo, los servicios continúan siendo polo de atracción para las empresas multinacionales (EMN), tanto españolas como extranjeras. Así, en términos de

Inversión neta durante el periodo 2001 - 2003, según datos del Registro de Inversiones Exteriores, la IDE recibida en servicios representa el 63,77 % de la IDE total en España y la IDE emitida en servicios representa el 50,47 % de la IDE total emitida por España.

Entre 1990 y 2000 la tasa media anual de crecimiento de las exportaciones mundiales de los servicios fue de un 7 %, superior a la de las mercancías que fue del 6 %. Entre 2000 y 2005 la tasa media anual de crecimiento de las exportaciones mundiales de los servicios fue de un 10 %, igual que la de las mercancías que fue del 10 %. En el 2005, la tasa anual fue del 11 % (OMC, 2006b).

Como factor decimotercero mencionamos la **competencia y estrategia empresarial a nivel mundial**. Los elementos anteriores han permitido a las empresas competir en todos los mercados y consecuentemente, plantear sus estrategias a nivel mundial. El hecho de que la competencia se plantee a nivel mundial favorece la expansión del comercio internacional. El análisis de este tipo de estrategias lo haremos en la segunda parte de la investigación.

Todo ello, en conclusión, ha provocado la globalización y mundialización de la economía impulsando la internacionalización de la actividad económica y de las empresas que intervienen (empresas con mayor componente exportador y más multinacionales), provocando en ocasiones en ese fenómeno de crecimiento empresarial procesos de concentración (grupos corporativos), ya sea a través de crecimientos orgánicos, crecimientos externos (fusiones, adquisiciones) o alianzas empresariales (acuerdos de cooperación).

1.4. DIFICULTADES EN LA ACOTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO

Después de reflexionar acerca de todo lo anterior, parece racionalmente justificable afrontar una investigación que, al fin y al cabo, trata sobre la estrategia de

internacionalización de la empresa en un entorno global, desde un posicionamiento más agregado y microeconómico como es la economía internacional, para entender la influencia de la globalización en la gestión y en la estrategia empresarial. Por ello, hemos optado por empezar por ahí. De hecho, el fenómeno de la globalización tiene diferentes lecturas según el tipo de agente económico al que nos refiramos. Eso sí, todas ellas son interdependientes.

En primer lugar, y en el mismo orden seguido en nuestra investigación, la globalización puede entenderse como un progresivo acercamiento de las distintas economías nacionales, cada vez más relacionadas entre sí, a través de las políticas de liberalización e integración seguidas por la mayoría de los gobiernos actuales.

En segundo lugar, las empresas en su búsqueda de mayor eficiencia y eficacia, establecen nuevos acuerdos con proveedores, clientes y competidores extranjeros que, en ocasiones, implican su multinacionalización, al implantarse en países distintos al propio.

En tercer lugar, los clientes y consumidores son cada vez más homogéneos, con preferencias, gustos y actitudes similares, lo que induce a la lógica competitiva de las multinacionales, y apoya la liberalización de las políticas comerciales gubernamentales.

Dada la interdependencia de estas tres dimensiones de la globalización (gobierno - país, empresa - sector, cliente - mercado), creemos necesario dotar a la investigación de un primer enfoque micro y macroeconómico. Sin embargo, parece importante destacar algunas dificultades conceptuales y prácticas que esto supone en nuestro trabajo y que, aunque esperamos resolverlas a medida que avancemos en la investigación, parece prudente apuntarlas en estos momentos, aunque sea desde un punto de vista explicativo y preventivo.

La economía internacional (Martínez, 2000) utiliza idénticos instrumentos analíticos que el resto de la economía, si bien plantea los problemas desde un enfoque diferente al centrarse en el análisis de las relaciones comerciales y financieras entre

naciones independientes, esto es, el objeto de estudio es el análisis de aquellos temas que se plantean como consecuencia de la interacción económica entre países soberanos.

Pues bien, nuestro objeto de estudio no es la decisión de un país, ni siquiera la de un área geográfica más restrictiva, sino la de la empresa, que, eso sí, se desenvuelve en un marco geográfico concreto con su específica naturaleza sociocultural, económica, tecnológica y político-legal. Por tanto, en su momento, necesitaremos especificar, dada nuestra unidad de análisis, las conclusiones obtenidas en esta primera parte para acotar el contraste de hipótesis a unidades más desagregadas que las propias de la economía internacional (países), como pueden ser los sectores de actividad, los grupos estratégicos, los clusters o asociaciones industriales o la empresa como unidad.

Esto es así porque consideramos a la empresa como el principal núcleo decisonal, ya que, tal y como afirma Guisado (2002), la empresa es el principal agente de especialización y del comercio mundial. Será, por tanto, la nacionalidad de la empresa y la diferente nacionalidad de las empresas con las que realice el intercambio comercial internacional las que determinen las fronteras que se deben atravesar y los requisitos y obstáculos que se imponen por ello, atendiendo, lógicamente, a la naturaleza de la propia transacción. Y ahí es donde necesitamos conocer lo que establece la economía internacional al respecto, para analizar el contexto en el que se desarrolla la relación entre las empresas. Sin embargo, reiteramos, las dificultades conceptuales y normativas están ahí.

Para explicarlo nos remitimos a varios ejemplos. El primero es el habitual de la venta de un coche, aunque hemos preferido contextualizarlo con una empresa vasca de la que, más adelante, hablaremos bastante: Irizar, que se dedica al carrozado de autobuses. Pues bien, si en la planta de Ormaiztegui carroza un autobús y es comprado por un particular, se considerará consumo, si la compra la hace el Estado será consumo público, si la realiza una empresa de Bilbao se contemplará como inversión; ahora bien, si lo compra una persona, empresa o sector público de otro país no comunitario se considerará una exportación y si la realiza un agente comunitario no será una exportación, sino una entrega. No obstante, si el autobús lo realiza en su planta

brasileña, entonces la complejidad aumenta, y si parte lo realiza en su planta brasileña, lo traslada como RPK a su planta en Sudáfrica, donde lo ensambla para ser exportado a Malawi, ya no digamos; y al fin y al cabo, para Irizar es una venta, es decir, un ingreso.

Un caso realmente curioso y ciertamente complejo es el de Panelfisa. Esta es una sociedad cooperativa vasca situada en Tolosa, que se dedica a la tornillería en el mercado mundial. Disponen, además, de una implantación productiva en Cuba, bajo un régimen denominado “producción compartida”, que se sustenta en una sociedad anónima denominada Tor-Panel, que está constituida en el País Vasco, pero con mayoría de capital cubano. La gran mayoría de su producción se destina al mercado cubano, por lo que, sin salir de aquel país, en teoría esas ventas se considerarían exportaciones vascas e importaciones cubanas.

Otro ejemplo, más generalizable, se refiere a la “supuesta” nacionalidad de los productos de las empresas. Cuando compramos un CD de música Virgin Music, compramos un lector de DVD Onkyo, un televisor Sony, un automóvil Toyota, una lavadora Bosch, un reloj Cartier, una cerveza Staropramen, una botella de vino Burdeos o unas zapatillas Nike, estamos comprando productos extranjeros. Sin embargo, los productos no son en muchas ocasiones “cien por cien” del país de la empresa. Así, un Toyota lo consideramos japonés, y sin embargo, el Toyota Avensis ha sido concebido en el Centro de Diseño de Toyota ED² en la Costa Azul, Francia y se fabrica en Derby, Inglaterra. O tal y como expone en un caso de estudio (Salvatore, 1999), cuya fuente es un artículo del Business Week (marzo, 1985), casi todas las partes y componentes de la computadora personal IBM vendida en el mercado estadounidense son realmente fabricados en el extranjero. De 860 US \$ de coste de fabricación, 625 son de partes y componentes fabricados fuera de EEUU y, en concreto, 395 US \$ de ellos en plantas de propiedad extranjera. Sin embargo, la nacionalidad que asignamos a ese producto es estadounidense. Este sería un claro ejemplo de la importancia creciente de las subcontrataciones internacionales.

Este elemento de supuesta nacionalidad, también se puede trasladar de manera análoga a la nacionalidad de las empresas, en donde, el porcentaje de participación en el

capital de la empresa (propiedad) o el número de consejeros y ejecutivos del consejo directivo (administración) o la consideración de filial pueden expresar muchas veces el carácter multinacional de una empresa, aunque no tenga IDE.

También sería destacable la difícil interpretación que se pueden hacer de datos agregados cuando la empresa decide sustituir comercio internacional (exportación) por movimientos internacionales de factores productivos (inversión directa en el extranjero), o cuando se establecen acuerdos de compensación, en donde el razonamiento empresarial puede no coincidir con la lectura de datos agregados de una menor exportación.

El impacto que tiene el incremento de los flujos financieros internacionales, y en particular de la inversión directa en el extranjero, en los flujos comerciales ha supuesto un aumento del reparto geográfico de la producción. Así, una parte creciente de la producción nacional de cualquier economía globalizada está en manos de filiales de compañías extranjeras creadas mediante inversión directa. Esto se aprecia en la creciente divergencia entre los indicadores de producción interior y de producción nacional, que miden el impacto de los factores de producción de no residentes en la renta neta de los factores. Además, la dispersión geográfica de varias fases del proceso de producción ha hecho que el impacto del crecimiento del comercio internacional en una economía sea más difícil de interpretar, dado que una parte creciente del comercio adopta la forma de insumos primarios y bienes semiacabados que son importados y ensamblados en productos destinados a la exportación a mercados finales en el extranjero. De esta forma, existe cada vez mayor divergencia entre el crecimiento de las exportaciones de bienes manufacturados de un país y el crecimiento del valor añadido interno de esas exportaciones (Kregel, 2005).

El Departamento de Comercio de EEUU (2005) ofrece estimaciones de la balanza exterior del país una vez corregido el doble impacto de las operaciones de las compañías extranjeras que operan en el país, y de las corporaciones estadounidenses que actúan en el extranjero. Estas estimaciones muestran que, como media de los años 2000-2002, las ventas realizadas en el mercado de los EEUU por filiales extranjeras de

compañías estadounidenses representan aproximadamente una cuarta parte del déficit del país. En la medida en que la inversión directa en el extranjero y la externalización sigan creciendo, cabe esperar que esta distorsión en las cuentas exteriores aumente. Respecto a las filiales de compañías europeas que operan en EEUU, las cifras muestran que para países como el Reino Unido, los Países Bajos y Alemania, las ventas de sus filiales estadounidenses suponen entre 4 y 12 veces el valor de sus exportaciones directas de bienes y servicios al mercado americano. De esta manera, las exportaciones directas de bienes europeos para su venta en EEUU van siendo desplazadas, con una frecuencia cada vez mayor, por la producción y la venta de bienes producidos por filiales de empresas europeas que operan en EEUU. Para complicarlo un poco más, las filiales extranjeras que operan en EEUU importan insumos semiterminados para utilizarlos en la producción. En 2002, para todos los países, esas importaciones de las filiales duplicaron en valor a sus exportaciones. En el caso de las filiales de compañías europeas, la relación importaciones / exportaciones se situó en torno a 1,8 y en las filiales de empresas asiáticas la ratio fue superior a 3 (Kregel, 2005).

Así pues, la interpretación inmediata de un dato agregado es hoy un ejercicio arriesgado, ya que una proporción creciente del déficit exterior del país puede representar simplemente la existencia de una gran inversión directa en el extranjero a cargo de compañías nacionales que utilizan sus emplazamientos productivos de bajo coste en el extranjero para fabricar bienes que antes producían en su país, y que ahora se contabilizan como importaciones. O bien representan importaciones de filiales extranjeras que operan y venden en el mercado interior, por lo que parte del déficit representa beneficios extranjeros netos de las corporaciones que actúan en el país.

Estas son algunas de las cuestiones que, probablemente, desde una perspectiva micro y macroeconómica como la de la economía internacional, no estarían perfectamente definidas para nuestra investigación y que, sin embargo, pueden influir en las estrategias empresariales. Por ello, a medida que avancemos en el desarrollo del trabajo, acotaremos nuestro campo de estudio a la gestión empresarial.

CAPITULO 2

Teoría del Comercio Internacional

2.1. INTRODUCCIÓN

La *teoría del comercio internacional* aborda el conocimiento de la naturaleza y las causas del comercio internacional, lo cual puede ayudarnos a comprender mejor el entorno internacional, caracterizado, hoy en día, por la existencia de fuertes impulsos y fuerzas globalizadoras. No obstante, los argumentos y juicios realizados por los autores más destacados a lo largo de más de tres siglos se han dirigido a explicar la realidad coetánea que observaban a su alrededor. Esta circunstancia es absolutamente relevante para afrontar con un prisma adecuado las razones y factores clave apuntadas en las teorías clásicas. El investigador que se tercie debe saber extraer las jugosas implicaciones contenidas en aquellas tesis, siendo capaz de abstraerse de las premisas entonces planteadas y, actualmente, casi siempre defenestradas por irreales y ficticias.

El análisis y estudio del comercio internacional ha tenido, tradicionalmente, un exclusivo *enfoque económico* y una agregada *perspectiva micro y macroeconómica*. Sin embargo, estas teorías siguen ofreciendo el marco sin el cual es imposible entender los intercambios económicos internacionales. Efectivamente, se requiere tanto una perspectiva como un enfoque distinto para estudiar el objeto y la unidad de análisis de esta investigación (la internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, y la empresa multinacional (EMN), como entidad organizativa y caso particular de aquella), pero, también, se necesitan visiones amplias e integradoras que

aglutinen las principales aportaciones de los diferentes enfoques y perspectivas. La revisión y el ejercicio de integración teórica comienzan con este capítulo y discurrirán a lo largo de próximos capítulos (específicamente el 5 y el 6), siguiendo la estructura que hemos predefinido en la tabla 0.1. de la introducción de esta investigación y que extendemos en todo su contenido en la tabla 2.1. No obstante, mientras en la introducción, simplemente apuntábamos las perspectivas y enfoques que nos iban a permitir estructurar y clasificar las distintas *Teorías sobre la internacionalización*, en la siguiente tabla 2.1, especificamos éstas, permitiéndonos, por un lado, presentar de forma estructurada las teorías que vamos a analizar en el presente capítulo (remarcadas con bordes de mayor grosor y con fondo coloreado) y que agrupamos bajo la denominación de *Teorías del comercio internacional*, las cuales están dotadas de una *perspectiva micro y macroeconómica* y de un *enfoque económico*; y por otro lado, anticipar las teorías que vamos a analizar en los capítulo 5 y 6. De esta manera, la estructura de esta clasificación es la seguida en el presente trabajo a la hora de afrontar las distintas teorías desde sus diversos planteamientos.

Cuando se analizan los diferentes enfoques y perspectivas, lo que parecen contraposiciones al plantear explicaciones específicas y diferentes sobre el fenómeno de la internacionalización, pueden considerarse puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos parte de concepciones y enfoques diferenciados que pueden ser compatibles entre sí. La complejidad del fenómeno de la globalización económica y el cada vez más preponderante peso del comercio internacional en la economía mundial¹ a través de sus múltiples motivaciones, permite asumir premisas y planteamientos de origen diferentes sobre la tipología de los mercados y los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad económica. La integración de las distintas configuraciones nos permitiría consolidar una base teórica sólida y sintética que posibilite extraer sinergias de la interacción entre las diferentes teorías.

¹ Ver apartado 1.3 Factores Clave Explicativos del Contexto Actual, del capítulo precedente.

Tabla 2.1. TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Perspectiva	PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA		PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		Tipo de ventaja explicativa
Teorías	Teoría del Comercio Internacional ¿Por qué existe comercio entre los distintos países?		Teoría de la Internacionalización de la Empresa ¿Por qué y cómo se internacionalizan las empresas?	Teoría de la EMN y la IDE ¿Por qué existen empresas multinacionales?	
Enfoque					
Enfoque Económico ¿Por qué existe...? Razones económicas Causas explicativas	Comercio Interindustrial	Mercantilismo	Modelo del ciclo de vida del producto	T ^{ia} organización industrial (mercado imperfecto): Teoría de la Ventaja Monopolística. Modelo de la rivalidad oligopolista.	Ventaja competitiva
		Teoría de la ventaja absoluta		Teoría internalización (T ^{ia} de los costes de transacción)	Ventaja localización e internalización
		Teoría de la ventaja comparativa			
	Comercio Intraindustrial	Teoría de dotación de factores		Paradigma ecléctico	Ventaja localización, competitiva e internalización
		Teorías Neotecnológicas		Enfoque de las capacidades organizativas	Ventaja competitiva e internalización
				Enfoque macroeconómico	Ventaja competitiva
Enfoque Organizativo Directivo ¿Cómo se desarrolla el proceso internacional? Razones explicativas			Modelo del proceso secuencial de internacionalización: Enfoque escandinavo Enfoque innovación Enfoque de redes Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional Proceso de internacionalización empresas de servicios		
Tipo de Ventaja explicativa	Ventajas de Localización				

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo esa ambiciosa tarea seguiremos una metodología analítico sintética. Para la primera fase metodológica (análisis), realizaremos una revisión rigurosa de las principales teorías existentes, estableciendo una análoga estructura analítica para casi todas ellas (propuestas teórica y contrastes empíricos). Para la segunda fase metodológica (síntesis), estableceremos dos mecanismos sintéticos. Uno, la extracción de los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías y su clasificación y agrupación atendiendo a las características y naturaleza del enfoque y perspectiva utilizado; y otro, la utilización como estructura de un esquema o modelo estratégico de internacionalización (MEI), en el que a través de las diferentes decisiones estratégicas de la empresa, podamos interpretar el sentido estratégico de dicho factores clave en ámbitos de decisión específicos y relacionados. Este modelo o esquema general de la internacionalización será desarrollado en el capítulo 7.

El objetivo de la *teoría del comercio internacional* es analizar los distintos aspectos relacionados con el intercambio de bienes y servicios entre agentes económicos de diferentes países (Chacholiades, 1982).

Básicamente, los temas recurrentes en la *teoría del comercio internacional* son:

- 1) La base del comercio. ¿cuáles son las motivaciones?, es decir, las causas del intercambio de bienes y servicios a nivel internacional.
- 2) Las ganancias del comercio. ¿Cuáles son las ganancias que obtienen los países que comercian?, ¿de dónde provienen?, ¿cómo se generan?
- 3) Los patrones de comercio. ¿Quién vende qué a quién?, es decir, la estructura, dirección y volumen del comercio internacional.

Marshall (1890) hablaba de la teoría “pura” del comercio internacional, ya que en ésta se analiza el intercambio con factores reales, sin introducir factores monetarios y su incidencia. Por tanto, paralelamente a estas cuestiones fundamentales, aparece lo que se conoce como relación real de intercambio (RRI) o términos del comercio (“terms of

trade”) (Mier y Ruiz, 1995); es decir, a qué precio se hace el intercambio, y esto, lógicamente, influye decisivamente, tanto en quién gana más con el comercio como en el propio patrón de comercio. En suma, se trata de explicar cómo funciona el comercio internacional.

Referirnos a la base del comercio, a las motivaciones o causas de éste, supone remontarnos a los albores del hombre económico (Guisado, 2002), cuando éste hizo habitual el intercambio al generar excedentes por encima de sus necesidades básicas, para después intercambiarlos por los excedentes complementarios generados por otras comunidades o grupos humanos. Por tanto, la clave está en la generación de diferentes y complementarios excedentes que surgen de una consciente especialización productiva, ya que si no fuera así, no se haría necesario el comercio.

Sin embargo, escudriñando en la naturaleza humana, creemos que hay una motivación inmediatamente anterior que pudiera no ser el excedente, sino justamente lo contrario, la falta o déficit de algo necesario.

Cuando un grupo de Homo Sapiens Sapiens (hombre moderno) abandonó África a través de Oriente Medio hace cien mil años, protagonizó la primera globalización, que fue un movimiento centrífugo por el que los hombres se alejaron los unos de los otros y se dispersaron por el mundo (Sandmeyer, 2003). Sesenta mil años después, algunos se instalaron en Europa, pero otros que se habían dirigido hacia Asia cruzaron ochenta y cinco mil años después el estrecho de Bering para llegar a Norteamérica y sólo dos mil años después (hace trece mil) se introdujeron en el interior de Sudamérica. ¿Qué provocó semejantes desplazamientos?, probablemente la curiosidad del cerebro humano, pero, sobre todo, la falta de alimentos o la insatisfacción de alguna de las necesidades biológicas o la excesiva competencia entre nuestros ascendientes ante la escasez de recursos. Esa misma falta, carencia o escasez explicaría, trasladado a nuestros tiempos, la necesidad de comerciar y, por tanto, la búsqueda de la contraprestación oportuna para realizar el trueque, y ahí es donde el excedente completa la relación. Probablemente uno de los capítulos más importantes de la prehistoria, la

conversión de nómadas en agricultores sedentarios, sea la primera aproximación a la especialización productiva que genera excedente y permite un intercambio continuista.

En tiempos más recientes, la especialización productiva en torno a ventajas absolutas o relativas ha sido utilizada, brillantemente, por los economistas clásicos para desarrollar sus teorías en relación a la contribución del libre comercio en las ganancias del comercio, beneficiándose de ellas pequeños países que participan en él. Según Krugman y Obstfeld (2002), ésta es una de las reflexiones más importantes de la economía en general y de la economía internacional en particular.

Como veremos, las teorías clásicas, en general, fueron elaboradas con modelos sencillos que consideraban dos países, dos bienes a intercambiar y un factor de producción (trabajo). En las formulaciones más modernas se introducen otros factores como el capital, nivel tecnológico, la estructura de demanda, etc. Estas nuevas propuestas surgen a medida que se consolida un incremento en el número de transacciones comerciales que no estaban fundamentadas en los paradigmas clásicos del comercio internacional.

El hecho de no considerar factores que son relevantes en las decisiones empresariales actuales, reducía la capacidad de explicación de los clásicos hasta niveles insignificantes en algunos casos. Sin embargo, la limitación de estos modelos no sólo se refiere a los factores considerados en la determinación de los flujos comerciales, sino también en la utilización de supuestos básicos como la competencia perfecta en los mercados o un comportamiento demasiado restrictivo de las condiciones consideradas (costes constantes, etc.) o en los planeamientos y perspectivas demasiado sesgadas (ignorar el lado de la demanda, etc.). Aún así, autores como Lindert (1994) opinan que son relevantes, ya que la teoría básica de la oferta y la demanda en competencia perfecta cubre bastante bien muchas de las cuestiones que se plantean al estudiar el comercio internacional.

Un aspecto importante, a la hora de analizar y realizar conclusiones en este tema, es el relativo al dinamismo del sistema internacional de comercio (Guisado, 2002). Éste

sufre modificaciones continuas, experimentando transformaciones en el tiempo. La razón fundamental habría que buscarla en la modificación de los stocks de los factores de las naciones y en la intensidad y dirección de su aplicación.

Siendo conscientes de ello, comenzaremos repasando los planteamientos teóricos clásicos para, a partir de esas primeras explicaciones, incidir en la evolución de las nuevas teorías que tratan de resolver las cuestiones que plantea el desarrollo de la economía mundial actual. Analizaremos el protagonismo de las ventajas absolutas y relativas en la promoción del comercio y las ganancias de éste, abarcaremos campos más extensos, utilizando los rendimientos crecientes y la diferenciación de bienes y servicios para explicar cómo se ha desarrollado el comercio internacional y se han producido cambios en los patrones de comercio debidos a las economías de escala dinámicas y a las nuevas tecnologías. Todo ese recorrido lo haremos teniendo en cuenta el marco sociopolítico en el que se fueron plasmando y desarrollando las *Teorías del Comercio Internacional* y, por tanto, dotándolas de cierta perspectiva histórica que permita entender mejor las propuestas y planteamientos realizados por aquellos pensadores. En esta revisión seguiremos la estructura planteada en la tabla 2.1. y, por tanto, comenzaremos con las *Teorías del Comercio Interindustrial (Mercantilismo, Teoría de la ventaja absoluta, Teoría de la ventaja comparativa, Teoría de dotación de factores, Teorías Neotecnológicas)* para continuar con las *Teorías del Comercio Intraindustrial (Teoría de la diferenciación y Teoría de las economías de escala)* y finalizar con las *Teorías de la Competitividad país / sector (Teoría del diamante y Teoría del ciclo de desarrollo de la IDE)*.

Al final del capítulo, haremos una valoración final de las teorías analizadas y pasaremos a realizar un ejercicio sintético consistente, en primer lugar, en destacar los factores clave relevantes relativos a la internacionalización según las *Teorías del Comercio Internacional* y, en segundo lugar, en apuntar hacia cuáles de los ámbitos de análisis y de decisión estratégica, estas teorías plantean cuestiones importantes.

2.2. MERCANTILISMO

Desde la aparición de los modernos estados-nación en el siglo XVI, sus gobiernos han estado preocupados por el efecto de la competencia internacional sobre la prosperidad de sus dominios. En este contexto, aparecen ciertas publicaciones (ensayos y folletos) sobre comercio internacional que no constituían una escuela de pensamiento económico formal, sino más bien un conjunto de proposiciones político-económicas. A esa filosofía económica se le ha conocido como *Mercantilismo*.

Los autores eran mercaderes, banqueros, filósofos o funcionarios de gobiernos de países como Inglaterra, Francia, Países Bajos, España o Portugal. Entre ellos, posiblemente, el de mayor influencia fue Thomas Munn² (1571-1641).

Los mercantilistas propugnaban el nacionalismo económico y un estricto control gubernamental de la actividad económica. Establecían que el bienestar y la riqueza de las naciones dependía de la cantidad de metales preciosos (principalmente, oro y plata) que poseyeran, y esto, dependía fundamentalmente de tener una balanza comercial positiva. Cuanto más se exportaba más lingotes entraban, y cuanto menos se importaba menos lingotes salían (Munn, 1664/1928). El comercio internacional era, por tanto, un juego de estrategia entre naciones ganadoras y naciones perdedoras.

Desde esta perspectiva, la filosofía mercantilista abogaba por la intervención directa del gobierno en el comercio internacional estimulando las exportaciones y restringiendo las importaciones. El objetivo ambicionado era una continua balanza comercial positiva. Sin embargo, el mercantilismo empezó a ser criticado hacia la mitad del siglo XVIII. Concretamente, David Hume, en 1752, en uno de los primeros y más serio análisis monetario internacional hecho hasta la época (Hume, 1752/1969), rebatía esas ideas desde sus propias contradicciones, al destacar la imposibilidad de que un país sea capaz de sostener una posición netamente exportadora de forma indefinida, ya que

² Así lo atestigua el que fuera el oponente principal de los posteriores escritos de Adam Smith, los cuales rebatían sus argumentos.

las modificaciones en los precios relativos de los países participantes en el comercio actuarían de ajuste automático, corrigiendo el signo de las importaciones y las exportaciones. En cualquier caso, estas críticas no fueron acompañadas de nuevas aportaciones teóricas que sirvieran de teoría alternativa.

Es de resaltar, que en nuestros tiempos nos encontramos con nuevos aires mercantilistas cuando ciertos países o áreas instrumentalizan políticas que fomentan las exportaciones y restringen las importaciones. Japón, quizá, sea el mejor ejemplo de ello y, probablemente, su posición de “banquero” del mundo tenga algo que ver con ello.³ También EEUU ha sido protagonista de capítulos de reminiscencias mercantilistas, un buen ejemplo lo encontramos en el sector textil (Salvatore, 1996). Por último, acontecimientos, como los vividos durante la cumbre de la OMC de Cancún (México) celebrada en septiembre de 2003 o la suspensión de las negociaciones sobre el programa de Doha para el Desarrollo en julio de 2006, muestran claramente que son posiciones no superadas.

2.3. TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

La teoría alternativa que contra argumentaría las ideas mercantilistas llegó con la publicación de una obra fundamental para que la economía se pudiese considerar una ciencia organizada. Esta obra fue “*La riqueza de las naciones*” (Smith, 1776/1937).

Smith planteaba que para que dos naciones comercien entre sí, ambas deben salir beneficiadas. Por tanto, el comercio no era una estrategia de ganadores y perdedores, sino una fórmula que garantizaba un mayor bienestar y riqueza para sus participantes y, por consiguiente, debía eliminarse toda política que dificultase el libre comercio (la menor interferencia gubernamental posible). Las fuerzas del mercado propiciarían que

³ Resulta muy interesante la reflexión que realiza Guisado (2002) sobre el retraso que experimentó España en la revolución industrial ante la prevalencia de ideologías de esta naturaleza.

los recursos mundiales se utilizaran de la forma más eficiente y esto maximizaría el bienestar mundial.

Para Adam Smith, el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Los países se diferencian en su habilidad para la producción eficiente de mercancías, de forma que cuando una nación es más eficiente que otra, es decir, presenta una ventaja absoluta en la producción de un bien, debe especializarse en su elaboración, mientras que el otro país debe seguir el mismo planteamiento en aquel bien en el que sea más eficiente, esto es, tenga una ventaja absoluta en su producción. Si ambos países actúan así y luego intercambian parte de sus producciones, es decir, comercian con esos bienes, la posición resultante de ambos países será de un mayor bienestar y riqueza y de una mayor capacidad de consumo que si hubieran optado por una posición autárquica, esto es, una producción por país diversificada y dirigida al autoconsumo (sin comercio).

Estos planteamientos de libre comercio internacional no eran sencillos de defender a finales del siglo XVIII ante unos gobiernos que llevaban muchos años guiándose por las ideologías mercantilistas. Sin embargo, Adam Smith y posteriormente, como veremos, David Ricardo, fueron capaces de influir en los gobernantes y gestores de la política económica durante más de un siglo, con argumentos tan rotundos, lógicos y sencillos como la siguiente analogía entre el comportamiento de un individuo (padre de familia) y el de un país (Smith, 1776/1937):

“Es máxima de todo jefe de familia prudente, nunca tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar... Lo que es prudencia en la conducción de toda la familia privada, puede difícilmente ser locura en un gran reino. Si un país extranjero puede proveernos un bien más barato de lo que nosotros mismos podemos producirlo, es mejor comprárselo con alguna parte de la producción de nuestra propia industria empleada en una forma en la cual tengamos alguna ventaja... Por medio de vidrios, abonos y paredes con calefacción, podrían cultivarse muy buenas uvas en Escocia, y también podría obtenerse de ellas muy buen vino, a más o menos, treinta veces el costo por el cual podrá comprarse un vino de calidad, por lo menos igualmente

buena, de un país extranjero. ¿Sería razonable una ley que prohibiera la importación de todos los vinos extranjeros, solamente para estimular la fabricación de clarete y borgoña en Escocia?... Mientras que un país tenga todas esas ventajas y el otro no las tenga, siempre será más ventajoso para el último, más bien comprarle al primero que fabricar”.

Es habitual la utilización de un ejemplo numérico, similar al caso utilizado por David Ricardo, para clarificar los postulados de la ventaja absoluta de Adam Smith. Variantes de éstos pueden observarse en Lindert (1994), Salvatore (1999) o Guisado (2002), por ejemplo. En ellos se consideran dos países, dos bienes a intercambiar y un factor productivo (trabajo)⁴, se plantea una situación de ausencia de comercio (autarquía) y luego se comprueba como con la especialización productiva de cada país en su “bien eficiente” y el comercio entre ellos, la capacidad de consumo final y, por tanto, el bienestar aumenta. También se comprueba que el intercambio sólo se producirá si se realiza dentro de los límites del intervalo de intercambio, medido a través de la relación real de intercambio, en donde el coste en trabajo de producir una unidad de un bien constituía el valor o precio de dicha unidad y, por tanto, lo que determinaba los precios relativos de los bienes.

Estos ejemplos muestran no sólo la sencillez de los argumentos de Adam Smith, sino también sus precariedades como modelo explicativo, al desnudar algunas de sus limitaciones⁵:

1º) Parte de un supuesto de competencia perfecta en todos los mercados, difícilmente asimilable al comportamiento de los mercados y sectores de actividad.

2º) Considera productividades absolutas, que son medidas por el único valor económico considerado, la hora de trabajo. En este sentido, también David Ricardo y Karl Marx continuaron defendiendo que el trabajo era la base del valor de las cosas. Los

⁴ Guisado plantea un stock de recursos (capital, tierra y trabajo) ampliando el único factor (trabajo) considerado por Adam Smith.

⁵ Más adelante trataremos más profundamente las limitaciones de la teoría clásica del comercio internacional.

economistas clásicos adoptaron el supuesto simplificador de la *teoría del valor-trabajo*, que afirma que el valor o precio de una mercancía depende exclusivamente de la cantidad de trabajo que incluye la producción de la mercancía. Esto implica que el trabajo es el único factor de producción o es empleado en la misma proporción fija en la producción de todas las mercancías, y que el trabajo es homogéneo, es decir de un solo tipo.

De acuerdo con la *teoría del valor-trabajo*, los bienes se intercambian en función de las cantidades relativas de trabajo que representan, como ilustra el conocido ejemplo de la cacería de Adam Smith (1776/1937):

“Si entre una nación de cazadores, por ejemplo, usualmente cuesta dos veces más trabajo matar un castor de lo que cuesta matar un ciervo, un castor debe, naturalmente, intercambiarse o valer dos ciervos”.

3º) Supone que los costes unitarios de producción, en términos de trabajo, permanecen constantes.

4º) En ningún momento se considera la intensidad de la demanda de cada uno de los bienes considerados.

5º) Supone que el coste de transporte es nulo. Lindert (1994) considera que este supuesto es relativamente inofensivo, ya que simplemente se limitaría a reducir las ganancias del comercio, sin alterar las conclusiones básicas. Aún estando parcialmente de acuerdo, lo que sí es cierto es que es una hipótesis que afectaría significativamente a algunos bienes cuyo transporte es relativamente gravoso.

La *teoría de la ventaja absoluta* no determina el volumen y precio final de intercambio, ni cuáles son las ganancias del comercio de cada país. Ahora bien, el razonamiento era fundamentalmente correcto y ayudó a que muchos gobiernos desmantelaran barreras ineficientes al comercio internacional (algunos más que otros).

Esta teoría también nos ayuda a comprender parcialmente la estructura del comercio internacional. Se puede entender porqué España es exportadora de aceite de

oliva, jamones o turismo (entendiendo en este caso que provoque la entrada de extranjeros al país) o que el País Vasco sea exportador de textos en Euskera, a partir de las correspondientes ventajas absolutas en su producción.

Incluso la ventaja absoluta puede explicar una pequeña parte del comercio entre países desarrollados y en desarrollo. Pero esta teoría no es capaz de explicar el comercio entre países desarrollados o porqué el País Vasco exporta metalurgia y productos metálicos, material de transporte o maquinaria, por ejemplo, ya que sus argumentos no se sostienen en estos casos.

2.4. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

Aunque las ideas de Adam Smith cambiaron la forma de entender el comercio a sus contemporáneos, éstas incomodaban a muchos de sus conciudadanos ingleses. Su temor se relacionaba con la posibilidad de que los holandeses fuesen más eficientes que ellos en todos los productos y entonces serían los holandeses los que decidirían si les interesaba comerciar o no, ya que tendrían ventajas absolutas en toda mercancía.

Un planteamiento análogo se produjo con los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial y, hoy en día, incluso, algunos argumentan temores similares para ciertos sectores de actividad con Japón y algún país del Sudeste Asiático. ¿Tenía y tiene sentido esta preocupación?

Adam Smith no respondía a esta cuestión con sus argumentos. Quién si lo hizo fue David Ricardo cuando publicó en 1817 su obra *“Principios de Política Económica y Tributación”*, en la que expuso el *principio de la ventaja comparativa*. Según esta teoría, aunque una nación tenga desventaja absoluta, es decir, sea menos eficiente que otra en la producción de ambas mercancías, existe una base para el comercio entre ellos, de forma que éste resulte beneficioso para ambos. Para ello, la nación menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación de la mercancía cuya desventaja

absoluta sea menor, es decir, la de su ventaja comparativa e importar la mercancía en la que su desventaja absoluta sea mayor, es decir, la de su desventaja comparativa.

Por lo tanto, la *teoría de la ventaja comparativa*, al igual que la de *la ventaja absoluta*, destaca que la especialización productiva y el comercio entre naciones genera más bienestar y mayores disponibilidades de consumo para las naciones si comercian que si no lo hacen.

Sin embargo, la teoría de David Ricardo (1817/1955) destaca que esto ocurre aunque no se disfrute de ninguna clase de ventaja absoluta. Se puede entender, por tanto, como una generalización de la teoría anterior, y desde esa perspectiva, también propugna la mínima intervención pública en el libre comercio.

David Ricardo (1817/1955) ilustraba su teoría con las ganancias del comercio que se producían con el intercambio de tejido inglés por vino portugués. Aún cuando asumía que Portugal disfrutaba de eficiencia relativa en la producción de ambos bienes, en el caso del vino ésta era superior y, por tanto, éste era el bien (ventaja relativa) que Portugal debía exportar. Si producir X metros de tela en Inglaterra requería tres horas de trabajo y producir Y litros de vino requería cuatro horas de trabajo, mientras que en Portugal X metros de tela requerían dos horas de trabajo y producir Y litros de vino requería una hora de trabajo, entonces Inglaterra se beneficiaba si adquiría vino y lo cambiaba por tela según una relación de X metros de tela por Y litros de vino, ganando una hora de trabajo. Esa transacción también interesaba a Portugal, desde la posición contraria y complementaria, adquiriendo tela y vendiendo vino según la misma relación y ganando, en su caso, también una hora de trabajo. Por tanto, Inglaterra se debía especializar en la producción de tela (ventaja comparativa) y Portugal en la producción de vino (ventaja comparativa), beneficiándose ambos de esta especialización productiva y el posterior intercambio de sus excedentes.

David Ricardo estableció su teoría de la ventaja comparativa con una serie de supuestos simplificadores de forma análoga a los planteados por Adam Smith: sólo hay dos países y dos mercancías; existe libre comercio; se da una perfecta movilidad de la

mano de obra dentro de cada nación, pero una inmovilidad total de ésta entre las dos naciones; se establece un escenario de competencia perfecta; costes de producción constantes; ausencia de costes de transporte; ausencia de cambio tecnológico; y la teoría del valor del trabajo ya comentada. Todos estos supuestos lógicamente implican una limitación explicativa de determinados casos del comercio internacional, pero en ningún caso anula la validez general del argumento. Aunque el concepto de ventaja comparativa es sencillo, ciertos hechos acontecidos nos muestran que es un concepto sorprendentemente difícil de aceptar para algunos.

Para Paul Samuelson (1962), premio Nóbel en 1976, la ventaja comparativa es el mejor ejemplo que conoce de un principio económico que es indiscutiblemente cierto, pero sigue sin ser obvio para personas inteligentes.

Esta teoría está teniendo actualmente un renovado reconocimiento, en la medida en que ayuda a explicar parcialmente algunos cambios estructurales que se han producido en el sistema internacional del comercio.

Tal y como afirman Fischer y Dornbusch (1985), el modelo ricardiano hace hincapié en las diferencias internacionales de la productividad del trabajo como la causa fundamental de la existencia del comercio y el principal factor determinante de los patrones de especialización del comercio internacional. Esto, según Guisado (2002), nos aporta una explicación razonable y coherente, aunque no universal, sobre los cambios de dirección e intensidad que han venido experimentando muchos flujos comerciales en estos últimos años.

Al respecto, hay que tener en cuenta que una gran parte del comercio internacional actual se compone de productos industriales complejos, para los que la productividad se revela como uno de los elementos más relevantes a la hora de conseguir ventajas competitivas.

Una de las interpretaciones de la teoría de la ventaja comparativa más interesantes que hemos encontrado es la que realizan Krugman y Obstfeld (2002) cuando afirman que la demostración de que el comercio beneficia a un país puede

realizarse de dos formas. La primera la obtenemos del propio ejemplo utilizado por David Ricardo al comprobar como las disponibilidades de consumo de cada país aumentan en una posición de intercambio de mercancías con respecto a la posición de autarquía (sin comercio). La segunda, es la que entiende el comercio como método indirecto de producción. En vez de producir un bien por sí mismo, un país puede producir otro bien e intercambiarlo por el bien deseado. El sencillo modelo muestra que cuando un bien es importado es porque esta “producción” indirecta requiere menos trabajo que la producción directa. Esta idea nos permitirá entender mejor alguna de las mejoras propuestas por otros autores sobre la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo.

Otra reflexión importante planteada también por los mismos autores es que la proposición de que el comercio es beneficioso es incondicional. Es decir, no se requiere que un país sea competitivo o que el comercio sea justo, en contraposición a algunas opiniones vertidas al respecto. Siempre un escenario de no comercio implica un estado final peor.

2.4.1. Propuestas teóricas sobre la ventaja comparativa

Nos referiremos a continuación a trabajos posteriores que han tratado de eliminar o adaptar aquellos supuestos que simplificaban en exceso la realidad manejada por David Ricardo.

John Stuart Mill (1848/1917) en su tratado “*Principios de Política Económica*” extiende el trabajo de Ricardo (1817/1955) hasta un modelo completo de comercio internacional, pero sin variar apenas los condicionantes del planteamiento original.

Probablemente uno de los supuestos más restrictivos de la teoría ricardiana es la teoría del valor del trabajo, ya que éste ni es el único factor de producción, ni se utiliza en la misma proporción fija en la producción de todas las mercancías, ni siquiera es un factor homogéneo (se dan diferentes niveles de productividad de la mano de obra y,

como veremos, aún considerando estas diferencias, se ha contrastado empíricamente la teoría ricardiana). De hecho, la teoría ricardiana no necesita basarse en la teoría del valor del trabajo, ya que puede ser explicada basándose en la teoría del costo de oportunidad, que sí es aceptable.

Esta mejora dio paso a la red denominación de aquella teoría en la *teoría del costo comparativo* al utilizar para su explicación la teoría del coste de oportunidad. Esta se debe a Haberler (1936), y afirma que el coste de una mercancía es la cantidad de una segunda mercancía a la que se debe renunciar para liberar los recursos estrictamente necesarios para producir una unidad adicional de la primera mercancía. Aquí no afecta ni que la mano de obra no sea el único factor de producción, ni que no sea homogénea. En consecuencia, el país con el coste de oportunidad más bajo en la producción de una mercancía tiene una ventaja comparativa en dicha mercancía y lo contrario en la segunda mercancía. El coste de oportunidad de una mercancía es, por tanto, el precio relativo de esa mercancía. Nótese que la interpretación de Krugman y Obstfeld referente a la “producción” indirecta guarda cierta relación con el planteamiento de Gottfried Haberler.

Dornbusch *et al.* (1977) amplían el modelo ricardiano, de un factor y dos bienes, a un modelo con muchos bienes concluyendo que los principios básicos de la ventaja comparativa y de las ganancias derivadas del comercio internacional también se cumplen. La única diferencia es que se hace necesario analizar directamente la demanda relativa de trabajo, para determinar los salarios relativos, en vez de hacerlo por medio de la demanda relativa de bienes. Este modelo de muchos bienes permite mostrar la importancia que pueden tener los costes de transporte, hasta el punto de convertir algunos bienes en bienes no comercializables, que cada país debe auto suministrarse. Es el caso de bienes con una elevada relación volumen-valor o peso-valor, como pueden ser el hormigón o el asfalto, que justificarían un ámbito provincial o regional de la mayoría de las empresas de dichos sectores de actividad.

Deardorff (1980) plantea que la teoría de la ventaja comparativa es susceptible de generalización para varios países y varias mercancías, con la existencia de trabas al

libre comercio, como aranceles, restricciones cuantitativas y consideración de costes de transporte. Estima que existirá una correlación negativa entre los precios relativos de un país en autarquía y su patrón de exportaciones netas, de tal forma que precios bajos en autarquía se asocian con exportaciones y precios altos con importaciones. Por lo tanto, la teoría ricardiana mantiene su validez explicativa del comercio internacional.

2.4.2. Evidencia empírica de la teoría de la ventaja comparativa

En lo que se refiere a estudios empíricos que han tratado de contrastar la validez de la teoría de la ventaja comparativa, estos han tratado de demostrar que para un escenario de dos países, una mayor productividad en determinado sector de actividad (ventaja comparativa) por parte de uno de los países, debería provocar la especialización productiva y la consiguiente exportación de los productos de ese sector al otro país y viceversa.

El estudio pionero del modelo de comercio ricardiano fue realizado por MacDougall (1951, 1952) usando datos comparados de la productividad de la mano de obra en los Estados Unidos y en el Reino Unido, y relacionando las exportaciones respectivas de veinticinco sectores de actividad correspondientes al año 1937. Puesto que los salarios eran en Estados Unidos el doble que en el Reino Unido, MacDougall argumentó que los costes de producción serían más bajos en Estados Unidos en los sectores de actividad en los que la relación de productividad fuera mayor que dos. En esos sectores, Estados Unidos, tendría una ventaja comparativa respecto al Reino Unido. En el caso contrario, sectores con relaciones de productividad menor que dos, Reino Unido gozaría de ventaja comparativa. La ventaja comparativa se debería traducir en mayores exportaciones que el otro país.

MacDougall prescindió del comercio bilateral entre Estados Unidos y Reino Unido, por la relación que existía en la diferencia de productividad y los aranceles, que además, variaban bastante dependiendo del sector de actividad. Por lo tanto, el estudio se centraba en las exportaciones a terceros países donde se enfrentaban, generalmente, a

aranceles similares. Además el sesgo de la prueba no era excesivo ya que el comercio bilateral suponía, entonces, menos del cinco por ciento del comercio total.

Pues bien, MacDougall encontró que veinte de los veinticinco sectores estudiados seguían la relación positiva entre productividad relativa y exportaciones de Estados Unidos y Reino Unido, tal y como se podía deducir de la teoría ricardiana. El estudio mostraba que para cada país existía una tendencia a captar una participación cada vez mayor del mercado de exportaciones a medida que crecía su ventaja comparativa.

Esta conclusión no encajaba, sin embargo, plenamente con los postulados de Ricardo, ya que cada país debería haber arrebatado la totalidad del mercado de exportación y no sólo una parte de él. MacDougall explicaba este hecho aludiendo a la diferenciación de productos entre los dos países y, por tanto, a la ausencia de homogeneidad de los productos del mismo sector en ambos países, es decir, a unos mercados imperfectos. La existencia de este fenómeno significaría que determinados productos pueden ser percibidos por los consumidores como productos diferenciados y estar dispuestos a comprarlos a un coste superior. Este argumento será utilizado por algunas de las nuevas teorías del comercio como veremos más adelante.

El economista húngaro Balassa (1963) confirmó las conclusiones obtenidas por el trabajo de MacDougall utilizando datos del año 1950, es decir, de un periodo inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial, investigando veintiséis industrias manufactureras.

Stern (1962) realizó un estudio con datos de 1950 y 1959 para los mismos países y utilizando la misma metodología; obteniendo conclusiones, también, similares.

En un estudio de mayor alcance, Golub (1994) emplea datos de 1980-1989 de las principales naciones industriales. Las conclusiones también parecen suscribir el modelo de comercio ricardiano, especialmente para Estados Unidos y Japón. Es decir, el comercio de estos dos países se explica bastante bien por las diferencias en sus costes unitarios laborales relativos sectoriales.

Según un estudio de McKinsey Global Institute (1993), la productividad japonesa era entre un dieciséis y un veinticuatro por ciento superior a la estadounidense en la industria automovilística, por lo que parece un factor explicativo lógico que justifique la capacidad de Japón para exportar tantos automóviles a Estados Unidos.

También parece justificable desde los planteamientos ricardianos la posición relevante de los astilleros vascos durante buena parte del siglo XX, debido a una alta productividad en la construcción naval, sector que ha sido prácticamente desmantelado en la actualidad ante la ganancia relativa de productividad de otras economías como la coreana.

De los planteamientos expuestos anteriormente se puede revelar la ventaja comparativa de un país o de una región considerando las cuotas exportadora e importadora de cada grupo sectorial de dicho país o región, presuponiendo, según los postulados ricardianos, una productividad mayor en los grupos netamente exportadores. De esta forma, en la tabla 2.2 mostramos las exportaciones y las importaciones por secciones arancelarias en términos absolutos y en pesos relativos del País Vasco para el año 2001. Incluimos, también, una columna indicativa del signo comercial de cada grupo sectorial, resultante de realizar un balance entre la cuota de exportación y la cuota de importación de cada grupo. Por lo tanto, un signo positivo indicará que en esa sección arancelaria se exporta más que se importa y el signo negativo indicará que se importa más de lo que se exporta. Lógicamente, no solo es relevante el signo de la relación sino, por supuesto, las diferencias, sobre todo, relativas de las cuotas.

De esta manera, en el caso del País Vasco se pueden destacar tres grupos sectoriales (marcados con un fondo oscuro) en los que parece inferirse una ventaja comparativa del País Vasco con respecto al resto del mundo, ya que el porcentaje de exportaciones es mayor que el porcentaje de importaciones en una cuantía apreciable.

En primer lugar, destacamos el capítulo “material de transporte” en donde encontramos el mayor diferencial positivo (más de quince puntos porcentuales). Este capítulo contendría en una desagregación sectorial mayor, como partidas principales, a

las “partes y accesorios de vehículos automóviles” (844,9 millones de € de exportación); a los “vehículos automóviles para transporte de mercancías” (615 millones de €) y “coches de turismo y vehículos de transporte de personas” (586,3 millones de €).

Tabla 2.2. VENTAJA COMPARATIVA INFERIDA: Cuotas de Exportaciones e Importaciones del País Vasco por Grupos Sectoriales (2001) (millones de €)

Grupos Sectoriales	2 0 0 1				
	Export	%	Import	%	Signo Balance
Animales vivos y productos del reino animal	186	1,6	375	3,8	-
Productos del reino vegetal	9	0,1	174	1,8	-
Grasas y aceites minerales y vegetales	7	0,1	12	0,1	=
Productos de industrias alimenticias	257	2,2	161	1,6	+
Productos minerales y energéticos	620	5,4	2.020	20,4	-
Productos químicos	310	2,7	372	3,8	-
Plásticos y caucho	794	6,9	482	4,9	+
Pieles, cuero y sus manufacturas	7	0,1	23	0,2	-
Madera, carbón y sus manufacturas	38	0,3	141	1,4	-
Papel	403	3,5	249	2,5	+
Materias textiles y sus manufacturas	108	0,9	241	2,4	-
Calzado y complementos de vestir	9	0,1	31	0,3	-
Material de construcción y cerámica	208	1,8	109	1,1	+
Joyería y bisutería	3	0,0	10	0,1	-
Metales comunes y sus manufacturas	2.719	23,6	2.209	22,3	+
Máquinas y aparatos	2.769	24,1	2.081	21,1	+
Material de transporte	2.616	22,7	749	7,6	+
Instrumentos de óptica y precisión	88	0,8	125	1,3	-
Armas, sus partes y accesorios	48	0,4	21	0,2	+
Mercancías y productos diversos	193	1,7	106	1,1	+
Objetos de arte o antigüedades	1	0,0	145	1,5	-
No clasificados	113	1,0	49	0,5	+
TOTAL	11.506	100	9.885	100	+

Fuente: elaboración propia a partir de datos del EUSTAT, EJ-GV (2003).

En segundo lugar, destacamos dos grupos sectoriales con un diferencial positivo relevante, aunque ya bastante menor que el grupo anterior, como son “máquinas y aparatos” con un balance positivo de tres puntos porcentuales y “plásticos y cauchos” con un diferencial positivo de dos puntos, pero en donde las exportaciones representan un 64,73% más que las importaciones (los mismos diferenciales en cuotas más reducidas representan, lógicamente, una diferencia proporcionada superior). En el primero de estos dos capítulos arancelarios destacaríamos la partida “maquina-

herramienta” (424,7 millones de €) y en el segundo, los “neumáticos nuevos de caucho” (445,5 millones de €). Los datos, todos ellos de 2001, se han obtenido del informe del EUSTAT: “*Euskadi en cifras 2003*”.

Otro planteamiento contrastable, según los enunciados ricardianos, sería la correspondiente especialización productiva y concentración exportadora de determinadas actividades. Tal y como se ha apuntado, existen otros factores que evitan una especialización total en producción y comercio, sin embargo, sí se dan casos excepcionales en los que ésta casi se alcanza, como es el caso de ciertos países árabes totalmente dependientes de la exportación de combustible. El caso más extremo encontrado en el sector de combustibles es el de Arabia Saudí (92,5% del total exportado en el año 1995) (OMC, 1996).

Ahora bien, exceptuando lo relacionado con el petróleo, todos los casos que hemos encontrado con una fuerte especialización productiva y con un alto grado de concentración exportadora tienen características comunes. Se refieren a economías en desarrollo que basan su especialización en sectores de baja cualificación humana (prendas de vestir) y normalmente dependientes de los recursos naturales (productos agrícolas y materias primas). En la siguiente tabla podemos apreciar algunos casos encontrados (OMC, 2003).

Tabla 2.3. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y CONCENTRACIÓN EXPORTADORA: Sector de Actividad y su Cuota de Exportación Relativa (CER) sobre el Total de Exportaciones (2002)

País	Sector con mayor propensión exportadora	CER
Etiopía	Productos agrícolas	83,6
Paraguay	Productos agrícolas	83,3
Camboya	Prendas de vestir	81,7
Belice	Productos agrícolas	75,8
Nicaragua	Productos agrícolas	72,3
Macao, China	Prendas de vestir	70,0
Bangladesh	Prendas de vestir	67,8
Kenya	Productos agrícolas	67,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Estadísticas del Comercio Internacional (OMC, 2003).

En la anterior tabla indicamos el país en cuestión, el sector de actividad en el que se da la concentración exportadora, y el porcentaje que representan las exportaciones del sector citado sobre las exportaciones totales de mercancías del país. Como se puede apreciar, en todos estos casos, la concentración exportadora en un sector supera los dos tercios del total de mercancías exportadas.

Otra casuística especialmente preocupante es la de países menos adelantados (fundamentalmente africanos), dependientes de las exportaciones de productos básicos distintos de los combustibles. En la siguiente tabla podemos observar aquellos casos encontrados (OMC, 2003) con datos promedios 1998-2000. En ella, de forma análoga a la tabla anterior indicamos el país en cuestión, el producto básico en el que se da la concentración exportadora, y el porcentaje que representan las exportaciones de los productos básicos distintos de los combustibles respecto del total de las exportaciones del país.

Tabla 2.4. DEPENDENCIA DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS BÁSICOS: Principal Producto Básico de Exportación y Cuota de Exportación Relativa (CER) de los Productos Básicos Distintos de los Combustibles sobre el Total de Exportaciones (promedio: 1998-2000)

País	Principal producto básico de exportación	CER
Zambia	Cobre	99,8
Liberia	Caucho, madera	99,8
Mauritania	Mineral de hierro	99,5
Guinea-Bissau	Nueces de anacardo	97,7
Samoa	Aceite de coco	96,8
Chad	Algodón	95,0
Malí	Algodón	94,5
Benín	Algodón	93,7
Uganda	Café	90,5
Vanuatu	Copra	88,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe sobre el Comercio Mundial 2003 (OMC).

La única conclusión que se puede plasmar es que la especialización productiva, entendida en este caso como dependencia económica de esos productos básicos, es en estos países garante de su escaso desarrollo.

Probablemente los argumentos ricardianos son extensibles a estos países, pero con un cariz ciertamente dramático, ya que todos estos casos serían el resultado de la desventaja comparativa extrema en todos los demás sectores, junto con una nula preocupación social por parte de las economías desarrolladas que hacen uso y consumo de los “casi únicos” bienes que proveen estos países.

En el caso del País Vasco, la situación refleja una exportación más plural, tal y como ocurre en las economías desarrolladas. La tabla 2.5 muestra los principales sectores exportadores con sus exportaciones correspondientes en términos absolutos y en cuota exportadora, así como su peso en la economía productiva vasca como indicador de especialización productiva medida en términos de Valor Añadido Bruto (VAB) relativo.

**Tabla 2.5. PAÍS VASCO: ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y
CONCENTRACIÓN EXPORTADORA: Cuotas de Exportación y VAB del País
Vasco por Grupos Sectoriales (2001)**

Grupos Sectoriales	Exportaciones (Millones de €)	%	VAB
Metales comunes y sus manufacturas	2.719	23,6	27,6
Máquinas y aparatos	2.769	24,1	11,6
Material de transporte	2.616	22,7	7,6
TOTAL SECTORES CON MAYOR PROPENSIÓN EXPORTADORA	8.104	70,4	46,8
TOTAL PAÍS VASCO	11.506	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del EUSTAT, EJ-GV (2003).

Según los planteamientos ricardianos, la mayor productividad de los sectores de actividad con ventaja comparativa, provocarían una especialización productiva y una mayor propensión exportadora en contraposición a aquellos sectores en los que la desventaja comparativa impulsaría una mayor propensión importadora. Lógicamente, las

conclusiones que se pueden obtener de este análisis no difieren demasiado de las obtenidas de la anterior tabla del País Vasco (tabla 2.2. Ventaja comparativa inferida), aunque, en este caso hagamos referencia a un sector que entonces no destacamos, el de la metalurgia, ya que aunque su importancia es destacable sea cual sea el indicador escogido, su balanza comercial se encuentra más bien equilibrada (el 23,6 % de las exportaciones y el 22,3 % de las importaciones en el 2001).

La industria vasca muestra un modelo exportador con una fuerte concentración sectorial donde estos tres grupos sectoriales, según secciones arancelarias, representan el 70,4% del total de exportaciones vascas, indicando además una importante especialización productiva, totalizando un 46,8% del total del Valor Añadido Bruto del País Vasco. Además es reseñable que esta concentración sectorial con proporción exportadora sigue una tendencia creciente ya que estos tres mismos grupos sectoriales representaban diez años antes (1991) el 62,8% de las exportaciones totales vascas. El capítulo “material de transporte” es, sin duda, el que más ha provocado esta situación con un crecimiento medio anual del 15,7% durante ese periodo (1991-2001), según datos del EUSTAT (2003).

En conclusión, se puede afirmar que el sencillo modelo de comercio planteado por David Ricardo ha sido verificado empíricamente y parece explicar parcialmente el comercio actual, sin embargo, la teoría adolecía de una seria deficiencia, ya que no explicaba de dónde surgía la ventaja comparativa, cuál era la fuente de la diferencia en la productividad laboral entre las naciones.

2.5. TEORÍA DE DOTACIÓN DE FACTORES

La teoría clásica del comercio internacional desarrollada durante la segunda mitad del siglo XVIII y el siglo XIX por economistas célebres como Smith, Ricardo y Mill, había conseguido explicar el modelo del comercio a partir de la diferencia en la

productividad del trabajo (único factor considerado) entre las naciones. Sin embargo, no fueron capaces de explicar el origen de tal diferencia en las productividades nacionales, salvo ciertas diferencias climáticas. El origen de la ventaja comparativa, es decir, la causa de que los costes relativos fueran diferentes en los distintos países estaba por resolver.

En 1919, Eli Heckscher, historiador y economista sueco, desarrolló la idea original de lo que vendría a ser la teoría moderna del comercio internacional. La publicó en un artículo, que fue casi olvidado hasta que lo retomó Bertil Ohlin (1933), economista sueco y antiguo alumno de Heckscher. Aquella idea dio lugar a un desarrollo más amplio y profundo desembocando en lo que se conoce hoy en día como *Teoría Heckscher-Ohlin (H-O)* y que fue publicada en el famoso libro de Ohlin “*Comercio interregional e internacional*”.

Esta teoría explica la base de la ventaja comparativa, no resuelta hasta entonces, pero además amplía el modelo de comercio, ya que analiza el efecto que tiene éste en los ingresos de los factores de producción de las naciones que comercian, es decir, por primera vez alguien explicaba cómo se repartían las ganancias del comercio, no ya entre países, sino también dentro de cada país (distribución de la renta a través de los distintos factores productivos de un país).

En realidad la *teoría H-O* puede desglosarse en dos teoremas:

1) El *teorema de la dotación de factores o de las proporciones factoriales*, el cual trata y predice el patrón de comercio a partir de la intensidad y abundancia factorial (fuentes de la ventaja comparativa). Esta es la parte de la teoría sueca que más vamos a tratar. Se le conoce también como *modelo H-O* y por la atención que le vamos a dedicar, lo veremos después del segundo teorema.

2) El *teorema de igualación de los precios de los factores*. Es en realidad un corolario del *teorema H-O*. Fue Paul Samuelson (1948, 1949), premio Nóbel en 1976, quien derivó las condiciones matemáticas bajo las cuales la predicción H-O era estrictamente correcta. Por esta razón se le denomina también *teorema Heckscher-*

Ohlin-Samuelson (H-O-S). Dice lo siguiente: “*El comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas de los factores homogéneos a través de las naciones*”. Este teorema supone, bajo una serie de supuestos, que el libre comercio no solo iguala los precios de los bienes, sino también los salarios de los trabajadores y las rentas de los capitales de las naciones, que comercien entre sí. Esta es una conclusión importante, ya que implica considerar al comercio internacional como un sustituto de la movilidad internacional de los factores.

Tal y como explica De La Dehesa (2000), la movilidad de los factores de producción se puede dar directamente fluyendo de un país a otro o, indirectamente, a través del comercio internacional, ya que los movimientos de bienes y servicios sustituyen a los de capital, trabajo y tecnología.

El planteamiento de la *teoría H-O* hacia cuestiones no abordadas previamente, como era la posibilidad de que el comercio divide a un país entre ganadores y perdedores netos (aunque las ganancias totales del comercio no se discutían), dio lugar a un debate muy importante entre la comunidad científica. De hecho, el propio Samuelson junto con Stolper (1941) ya habían probado antes del *teorema H-O-S* este hecho con el *teorema Stolper-Samuelson*. A partir de ahí encontramos ramificaciones interesantes como el *teorema de Rybczynski* (1955) que explicaría los problemas que implican el desarrollo de un nuevo recurso exportable como fue el caso de la “enfermedad holandesa” (nuevos yacimientos de gas natural en el Mar del Norte); o situaciones como las que apunta Bhagwati (1958) sobre el “crecimiento empobrecedor” en el que un mayor comercio y especialización pueden perjudicar a todo un país, si la exportación hace bajar el precio de éstas lo suficiente como para reducir el bienestar del país.

En cualquier caso, parece más razonable decir que el comercio internacional ha reducido, más que eliminado totalmente (como pronosticaba el *teorema H-O-S*) la diferencia internacional en las remuneraciones de los factores homogéneos. Sin duda, uno de los aspectos más estudiado en este sentido es el de la desigualdad salarial provocada por el comercio internacional. Estudios relevantes con posiciones discordantes son: Wood (1994, 1994a, 1995), Borjas y Ramey (1994), Krugman y

Lawrence (1994), Sachs y Shatz (1994), Bhagwati y Ksters (1994), Neven y Wyplosz (1996), Cline (1997), Slaughter y Swagel (1997), Slaughter (1999).

Estas cuestiones tan interesantes son, adicionalmente, epicentro de las negociaciones, entre grupos empresariales, sindicatos y gobiernos, a la hora de establecer las políticas comerciales óptimas para un país. Sin embargo, nosotros nos centraremos más en la repercusión del primer teorema indicado, el *teorema H-O*, por la implicación que tiene desde nuestra perspectiva investigadora.

2.5.1. El teorema de las proporciones factoriales: modelo Heckscher-Ohlin (H-O)

El *teorema de dotación de factores o de las proporciones factoriales de Heckscher-Ohlin (H-O)* afirma que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato, e importará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente escaso y caro.

Por lo tanto, los países deben especializarse y posteriormente comerciar entre ellos, de forma que el país relativamente rico en trabajo exporte la mercancía relativamente intensiva en trabajo e importe la mercancía relativamente intensiva en capital.

Esta teoría, al igual que los postulados clásicos, promueve el libre comercio sin intervención gubernamental, ya que la propia abundancia y escasez de los factores productivos por parte de un país le llevará a la especialización en la producción de mercancías que incorporen intensivamente los factores abundantes en contraposición a los factores escasos.

El *modelo H-O* es un modelo de equilibrio general que nosotros mismos utilizaremos para introducir las posteriores y más modernas teorías del comercio internacional, que establece con claridad cómo todas las fuerzas económicas en conjunto determinan el precio final de las mercancías. Sin embargo, de todas las razones posibles

que explicarían las diferencias de los precios relativos de las mercancías y de la ventaja comparativa entre países, el *teorema H-O* escoge la abundancia relativa del factor, o dotación de factores, entre países como el determinante de la ventaja comparativa y del comercio internacional.

Tal como afirma Salvatore (1999), el *teorema H-O* explica la ventaja comparativa en lugar de suponerla (que es lo que hacían los economistas clásicos).

Es importante destacar en la explicación del *teorema H-O* que los conceptos de intensidad del factor productivo y abundancia o escasez del factor productivo pueden darnos a entender que se está hablando de valores absolutos de intensidad o abundancia, y no es así. De hecho, estos términos determinantes de la *teoría H-O* son expresados en forma de ratios, es decir, de forma relativa.

Heckscher y Ohlin consideran dos factores de producción (trabajo (L) y capital (K)), dos bienes (X e Y) y dos países (país 1 y país 2). Pues bien, la intensidad del factor productivo se medirá por el ratio (K/L) utilizado en la producción del respectivo bien (X o Y). De tal forma que la mercancía X es la intensiva en capital si el ratio capital/trabajo (K/L) usado en la producción del bien X es mayor que el ratio (K/L) del bien Y en las dos naciones. En contraposición, el bien Y sería intensivo en trabajo. De esta forma podríamos considerar que los productos agrícolas, los textiles o el calzado son intensivos en trabajo, mientras que las máquinas y aparatos o el material de transporte son intensivos en capital.

Por otra parte, la abundancia y escasez del factor productivo se mide en términos de precios relativos de los factores (r/w), donde w representaría la tasa salarial como medida del precio del trabajo (L) y r representaría la tasa de interés como medida del precio de la renta del capital (K). De tal forma, que el país 1 es el abundante en capital si el precio relativo del capital (r/w) respecto del trabajo es mayor que en el país 2. Por el contrario, el país 2 sería el abundante en trabajo. Esta forma de medir la abundancia o escasez del factor surge directamente de la relación en términos de unidades absolutas de dichos factores dados los supuestos implícitos en la *teoría H-O*, ya que ante iguales

condiciones de demanda y de tecnología (son algunos de los supuestos) la relación entre los precios de los factores productivos viene definida por la oferta (abundancia) de los factores productivos en unidades absolutas. Así un país que posea más trabajadores, como China, tendrá un precio relativo del trabajo menor que un país como Suiza, que al tener más capital tendrá un precio relativo del capital inferior.

Un aspecto importante para entender no solo la *teoría de H-O*, sino, sobre todo, sus implicaciones empíricas y su capacidad para explicar la realidad del comercio internacional son los supuestos de la teoría. De hecho, es a través del estudio individual de estos supuestos, como otras teorías posteriores han conseguido relajar o incluso eliminar algunas de esas restricciones, desarrollando postulados que introducen aquellos elementos y factores que esta teoría no consideraba y consiguiendo que el conjunto de teorías sean capaces de explicar casi cualquier fenómeno o comportamiento de los agentes intervinientes en el comercio internacional.

La *teoría de Heckscher-Ohlin* se basa en los siguientes supuestos⁶:

1) Se establece un modelo de dos países (1 y 2), dos bienes (X e Y) y dos factores⁷ (L y K). Aún siendo, en principio, claramente restrictivo, este supuesto no desvirtúa las conclusiones de la teoría y por otra parte, este planteamiento bidimensional ha servido para comparar cualquier país (país 1) con el resto del mundo (país 2) en muchos estudios que analizan la realidad desde la perspectiva de un país o región concreta, lo cual suele ser bastante habitual (de hecho es nuestro caso). La flexibilización de este supuesto no invalida el modelo, siempre y cuando el número de mercancías sea igual o superior al número de factores. Lo que sí hace es complicarlo, ya que al tratarse con más de dos factores, se requeriría un índice de intensidad del uso de factores para predecir el patrón de comercio.

2) El comercio internacional entre los dos países está equilibrado, es decir, el valor total de las exportaciones de cada país es igual al valor total de sus

⁶ Nótese que estos supuestos son prácticamente trasladables a las teorías clásicas, y por tanto, asimilables a éstas.

⁷ Los clásicos solo consideraban un factor (trabajo): Teoría del valor trabajo.

importaciones. Se podría argumentar que puede entenderse como una tendencia del largo plazo, sin embargo, ciertos déficit comerciales estructurales de algunos países (EEUU) parecen cuestionar este supuesto. Flexibilizando el supuesto, y considerando, por tanto, que el comercio internacional entre naciones está balanceado, el *modelo H-O* resultaría ineficaz para predecir el patrón de comercio en mercancías en las que un país con déficit comercial tuviera una pequeña ventaja comparativa.

3) Todas las variables reales del sistema económico se determinan con independencia del sistema monetario. Esta neutralidad del dinero (Heller, 1973) establece el modelo bajo una economía pura de trueque. Esto será resuelto con la otra parte de la economía internacional: las finanzas internacionales.

4) El bien X es intensivo en capital y el bien Y es intensivo en trabajo en ambos países. Es un supuesto bastante factible, teniendo en cuenta las diferencias significativas en cuanto a la composición factorial entre algunos sectores de actividad.

5) La tecnología disponible y utilizada en la producción de los dos países es la misma y las funciones de producción son, por tanto, idénticas para ambos países. Es un supuesto muy restrictivo ya que, en la realidad, las funciones de producción de los países ricos suelen ser más eficientes por la mayor cualificación de sus trabajadores (no distingue entre el recurso humano y capital humano), y por la mayor dotación y acceso de capital y de tecnología (patentes) (De la Dehesa, 2000). Veremos que esto es fundamental para entender, por ejemplo, la *paradoja de Leontieff* (1953, 1956). En cualquier caso, podría entenderse la tecnología como un factor de producción y, como tal, el comercio basado en diferencias tecnológicas entre naciones también puede apreciarse e incluirse en la *teoría H-O*. Trataremos específicamente este tema en la siguiente teoría.

6) Inelasticidad de los factores de producción y pleno empleo. La cantidad de los factores de producción es fija para cada país y además se emplea por completo en ambas naciones. Esto ignora la posible influencia de los cambios en los precios de los factores sobre las cantidades disponibles, y supone que no hay desempleo, lo que está

bastante alejado de la realidad, sobre todo, en algunas economías, tanto subdesarrolladas, como desarrolladas (la situación laboral en algunos países de la UE sería un caso paradigmático).

7) Ambos bienes se producen con rendimientos constantes a escala y ausencia de economías externas. Sin embargo, ambos tipos de ahorros (economías de escala y economías externas) son muy relevantes. Por un lado, los países más desarrollados tienen empresas más grandes (muchas de ellas multinacionales) y más cercanas a la escala de eficiencia que los países menos desarrollados, por lo que son más eficientes (Neven *et al.*, 1990). Por otro lado, las economías externas explican la agrupación de empresas formando clusters (Porter, 1991). De hecho, como veremos, el comercio internacional puede basarse en economías de escala y economías externas, aunque estos planteamientos pueden considerarse complementarios al *modelo H-O*, en el sentido de que tratan de explicar un tipo de comercio internacional no cubierto por el *modelo H-O*, como es el comercio intraindustrial.

8) Especialización incompleta de la producción en ambas naciones. Esto significa que ninguno de los países es demasiado pequeño y aún sin comercio continuarían produciendo ambos bienes. Es un supuesto bastante asumible. De hecho, en la realidad hay muy pocos casos de especialización productiva total o casi total y, en cualquier caso, son poco relevantes en cuanto a lo que representan en el comercio mundial⁸.

9) Competencia perfecta en los mercados de bienes y de factores en ambas naciones. Esto implica que no hay consideraciones económicas, políticas o de otro tipo que impidan o dificulten el libre equilibrio de la oferta y demanda en la determinación de los precios (flexibles). Requiere, por tanto, un conocimiento absoluto de cualquier aspecto del mercado (información perfecta). Sin embargo, los mercados reales son segmentados y oligopolísticos. Según este supuesto, no se consideran, por ejemplo, las distorsiones en la formación del precio del factor trabajo (salarios mínimos) y del factor

⁸ Ver tablas 2.3 Especialización productiva y concentración exportadora y 2.4 Dependencia de las exportaciones de productos básicos”.

capital (subsidios a los tipos de interés). El comercio intraindustrial se basa, fundamentalmente, en la diferenciación de productos y en economías de escala y, por tanto, tal y como hemos apuntado en el supuesto séptimo, necesita de teorías que complementen el modelo. Es, por tanto, una restricción importante.

10) Movilidad perfecta de factores dentro de cada país, e inmovilidad internacional de dichos factores. Trabajo y capital gozan de libertad de movimiento sólo dentro del país. En el caso del capital este supuesto es muy restrictivo dada la globalización de los mercados financieros; en el caso del trabajo lo es también pero en menor medida, ya que la inmigración supone movimientos de personas muy importantes, aunque su movilidad es inferior al capital. La flexibilización de este supuesto, modifica, pero no invalida el modelo. La movilidad internacional de los factores puede sustituir al comercio internacional en la igualación de los precios internacionales de las mercancías y de los factores entre las naciones.

11) Preferencias de las demanda iguales en ambos países. Esto se resume en un mapa de curvas de indiferencia social y por tanto, en un consumidor típico o global. Se consume lo mismo al mismo precio en todos los sitios. Anula cualquier estrategia de diferenciación o segmentación. Y, por tanto, solo asume la existencia de la estrategia competitiva de liderazgo en costes. Es un supuesto bastante restrictivo, reiterando lo expresado en los supuestos séptimo y noveno, con respecto a la necesidad de teorías complementarias.

12) Inexistencia de barreras al comercio en forma de costes de transporte, información, aranceles, etc. Es un supuesto en el que ya comentamos lo restrictivo que puede ser en el caso de ciertos bienes. Los costes de transporte y otras barreras al comercio reducirían el volumen y los beneficios del comercio internacional, pero esto sólo modifica, no invalida, los teoremas de H-O.

13) Estructura de distribución de la renta dada y conocida. Cualquier cambio alteraría algunas conclusiones.

2.5.2. Evidencia empírica del modelo H-O: contraste de la teoría

La prueba empírica pionera del modelo H-O fue realizada por Wassily Leontief (premio Nóbel en 1973) con datos de Estados Unidos correspondiente al año 1947, siendo publicada en 1953. Este famoso estudio, conocido como “*La paradoja de Leontief*”, provocó un importante debate con sus correspondientes contrastes empíricos que ha llegado hasta nuestros días. No era para menos, era la mayor prueba de la evidencia contraria a la *teoría de las proporciones factoriales de H-O*.

Cuando Leontief decidió contrastar la *teoría H-O* con datos del comercio estadounidense de 1947, en realidad contrastó dos proposiciones en el mismo estudio. Primero, que la teoría H-O era correcta y por tanto, que los países exportaban aquellos productos que utilizaban intensivamente los factores en los que eran relativamente abundantes, e importaban los que utilizaban esos factores de forma menos intensiva. Segundo, que EEUU era la nación mas abundante en capital (K) del mundo, y por tanto, este era su factor abundante en su relación con los países con los que comerciaba. Algo que era generalmente asumido.

Leontief, como economista que era, esperaba encontrar, de la conjunción de ambas proposiciones, que EEUU exportara mercancías intensivas en capital (K) y que importara mercancías intensivas en trabajo (L). Sin embargo, lo que realmente concluyó en su investigación fue que las exportaciones de EEUU eran menos intensivas en capital que sus importaciones.

Leontief empleó la matriz de insumo-producto⁹ de la economía estadounidense para calcular la cantidad de trabajo y capital en una muestra representativa de exportaciones y de bienes producidos, que competían con las importaciones, de 1947.

Esta solución, adoptada por Leontief, ante la dificultad de conocer las proporciones factoriales (K/L) de las importaciones (bienes producidos en el resto del mundo), sustituyéndolas por la proporción factorial de los bienes que competían con

⁹ La contribución de Leontief al desarrollo de la nueva técnica de análisis que suponía la tabla input-output le valió el premio Nóbel de Economía en 1973.

dichas importaciones, seguía un razonamiento correcto si el *modelo H-O* se sostenía. Leontief también excluyó las importaciones no competitivas, es decir, aquellos productos que no se producían en EEUU, como café, té o plátanos.

Los resultados de Leontief fueron sorprendentes. Cada millón de dólares de exportaciones incorporaba más cantidad de trabajo y menos de capital, que cada millón de dólares de importaciones (bienes que compiten con ellas). Exactamente, éstas eran un treinta por ciento más intensivas en capital que sus exportaciones. Este porcentaje lo obtenía del índice de intensidad comparativa K/L que resultó ser de 1,30 para los datos de 1947. Esto era lo opuesto a lo que cabía esperar según el *modelo H-O* que preveía índices por debajo de la unidad, para un país como Estado Unidos. Sin embargo, Estados Unidos, el país más abundante en capital (K) en el mundo, exportaba bienes intensivos en trabajo (L) e importaba bienes intensivos en capital (K). De ahí la consideración de *paradoja de Leontief*.

Leontief intentó explicar el resultado inesperado en su estudio desde perspectivas que otros autores asumieron como inaceptables, como la distinta preferencia de la demanda de Estados Unidos, que estudios posteriores invalidaron (Houthakker, 1957).

Leontief recibió críticas de índole metodológico. Así, Ellsworth (1954) argumentó que la utilización de la relación capital-trabajo (K/L) para la producción de las importaciones competitivas no era apropiada, y que la relación existente en el resto del mundo para la producción de tales importaciones, que era mucho más baja que la utilizada por Leontief, era, en su opinión, la que debía utilizarse para establecer la comparación con la relación K/L de las exportaciones de Estados Unidos.

Una vía explicativa de la paradoja surgió de críticas de índole estadística, argumentando que el año elegido para el estudio, 1947, era un año atípico, demasiado cercano a la Segunda Guerra Mundial, como para ser representativo. Para acallar las críticas, Leontief, repitió su estudio (1956) con datos del comercio de Estados Unidos de 1951. En este caso, el índice de intensidad comparativa K/L fue de 1,06. Por tanto, Leontief había reducido, pero no eliminado, la paradoja. Esta, sin embargo, se eliminaba

totalmente, si el modelo de dos factores (K y L) sólo se aplicaba a sectores de actividad en los que otros factores como los recursos naturales (tierra, clima, etc.) no eran fundamentales. Efectivamente, si se excluían sectores intensivos en recursos naturales, la paradoja desaparecía. Concretamente, en aquel estudio se obtenía un índice de 0,88.

Sin embargo, fueron los estudios de Kravis (1956, 1956b), Kenen (1965), Keesing (1966) y Baldwin (1971) los que dieron una explicación mucho más importante a la *paradoja de Leontief*, al incorporar el enfoque del capital humano. Leontief había incluido en su medida de capital, solamente el capital físico, ignorando el capital humano; y sin ni siquiera distinguir entre recurso humano y capital humano.

Kravis, a través de dos estudios (1956, 1956b), argumentó correctamente que la razón, de que los sectores industriales exportadores tuvieran unos salarios un quince por ciento superior a los sectores industriales competidores de las importaciones, estaba relacionada con la mayor productividad y capital humano de aquéllas. Además descubrió que las industrias más protegidas de Estados Unidos eran las intensivas en trabajo (L). Esto desviaba el patrón de comercio y reducía la intensidad de trabajo de los bienes que competían con las importaciones. Por tanto, la política arancelaria de Estados Unidos sesgaba el estudio de Leontief.

Kenen (1965) corrigió en su estudio la investigación de Leontief con datos de 1947, estimando y agregando el capital humano a la relación K/L, tanto de las exportaciones, como de las importaciones competitivas. El resultado, sin necesidad de excluir productos con una alta proporción de factores naturales, era la desaparición de la *paradoja de Leontief*.

Keesing (1966) indagó en el trabajo cualificado como factor intensivo de las exportaciones de Estados Unidos, argumentando que este país tenía una fuerza de trabajo mejor preparada y entrenada, es decir, tenía mayor capital humano que otras naciones.

Baldwin (1971), de forma análoga al estudio de Kenen, retomó la investigación de Leontief, pero en este caso, actualizando los datos de la tabla input-output de 1958 y

los datos del comercio de 1962. El resultado fue que solamente incorporando el capital humano se corregía la paradoja, obteniendo un índice de intensidad competitiva K/L de 0,92. Sin incorporarlo, la paradoja seguía apareciendo (índice de 1,27), e incluso excluyendo las industrias de recursos naturales, ésta no desaparecía (índice de 1,04).

Las conclusiones de todos estos estudios venían a coincidir en que durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos fue exportador de bienes que utilizaban abundante trabajo cualificado y capacidad empresarial innovadora, mientras que importaba manufacturas pesadas, que utilizaban grandes cantidades de capital. Tal y como apuntaban Branson y Monoyios (1977) no parecía conveniente combinar capital físico y humano en un solo factor (K) para comprobar el *modelo H-O*.

Avanzando en este interesante debate, Leamer (1980) consideró que en una economía multifactorial, la comparación del cociente K/L se debía realizar entre producción y consumo, en vez de entre exportaciones e importaciones, que es como se había hecho hasta entonces.

El mismo Leamer (1984), utilizando este planteamiento y aplicándolo a los datos del primer estudio de Leontief (datos de 1947), constató que el ratio K/L de la producción de Estados Unidos era superior al del consumo. Este resultado eliminaba la paradoja.

Stern y Maskus (1981), en un estudio de datos de 1958 a 1976, también contrastaban el *modelo H-O* sin la aparición de la paradoja. Aún así, apreciaron la importancia del capital humano en la explicación de las exportaciones de Estados Unidos.

Salvatore y Barazesh (1990) confirman el *modelo de H-O* en Estados Unidos al contrastarlo, para todos y cada uno de los años, desde 1958 hasta 1981, pero excluyendo las industrias de recursos naturales.

Todas las investigaciones citadas hacen referencia al contraste del *modelo H-O* con datos de Estados Unidos. Pero, ¿qué ocurría con el contraste del *modelo H-O* en otros países?

Tatemoto e Ichimura (1959) estudian el patrón del comercio de Japón, descubriendo, también, otra paradoja. Japón, país abundante en trabajo, exportaba bienes intensivos en capital e importaba bienes intensivos en trabajo. Lo justificaron a partir de la consideración de un comercio de doble vía. El setenta y cinco por ciento del comercio japonés se realizaba con países subdesarrollados, con los que era lógico suponer que Japón tuviera ventaja comparativa en bienes intensivos en capital. Por otro lado, el veinticinco por ciento restante se efectuaba con países avanzados, en donde la argumentación era la contraria. Por tanto, la distinta ponderación del comercio japonés explicaría la paradoja. Esto daría pie a una consideración que podríamos denominar la relatividad de las proporciones relativas.

Dada la cantidad y calidad de trabajos realizados sobre el *modelo H-O* y su contraste con datos del comercio estadounidense destacamos, por ser especialmente relevantes, los estudios realizados sobre Canadá, dado que debido al elevado comercio bilateral entre ambos países, sus posiciones comerciales se pueden considerar altamente complementarias.

Según Wahl (1961) y Postner (1975), Canadá era un importador neto de trabajo, la mayor parte del cual estaba incorporado en los bienes procedentes de Estados Unidos. Mientras tanto, las exportaciones canadienses eran relativamente intensivas en capital. Este resultado constituía una confirmación de la paradoja. En este caso, lo que es especialmente destacable es que, la posición de exportador neto de capital físico no es demasiado relevante, teniendo en cuenta, que el capital físico, en ocasiones, es propiedad de filiales de Estados Unidos en Canadá, sino que, Canadá es un fuerte exportador neto de recursos naturales (sobre todo productos minerales).

Brecher y Choudhri (1993), sin embargo, confirman el *modelo H-O* en la producción de ambos países, Estados Unidos y Canadá, reforzando la idea de que el

modelo H-O parece funcionar mejor para periodos mas recientes y alejados de las décadas de posguerra.

En un contexto europeo, Stolper y Roskamp (1961) en un estudio sobre la extinta República Democrática Alemana, constataron que sus exportaciones eran relativamente intensivas en capital respecto a sus importaciones, lo que era consistente con el *teorema de proporciones factoriales*, puesto que la mayor parte de su comercio exterior se realizaba con los países del Este de Europa, siendo, en este contexto geográfico, Alemania Oriental relativamente abundante en capital.

Tal y como apunta Lindert (1994), los patrones de contenidos factoriales se han ajustado al *patrón H-O* en diferentes países, algunos de ellos siguiendo un comportamiento cuando menos sorprendente dadas sus características.

Así, según Rosefielde (1974), la extinta Unión Soviética exportaba productos intensivos en capital e importaba otros intensivos en trabajo en su comercio con países menos desarrollados, mientras que en su comercio con países más avanzados, había una mayor intensidad de trabajo en las exportaciones soviéticas y de capital en las importaciones. La *teoría H-O* predice, así mismo, correctamente la línea de exportación con mayor ventaja competitiva de la Unión Soviética: productos minerales y forestales.

Por su parte, los países exportadores de petróleo siguen el contenido factorial esperado según el *modelo H-O*. Lógicamente, dichos países, sobre todo los de la Península Arábiga, exportan recursos minerales, así como servicios de capital a través de los intereses y dividendos que obtienen sobre su capital en el extranjero, mientras que importan todos los demás factores, sobre todo, capital humano y rentas asociadas a la tierra.

En cuanto a los países importadores de petróleo del Tercer Mundo, importan además capital y cualificación laboral, exportando trabajo no cualificado, agricultura y minerales no petrolíferos.

En lo referente a estudios que investiguen el contenido factorial del comercio español y que han tratado de contrastar el *modelo H-O* citaremos los primeros trabajos, sobre el tema en cuestión, referidos a datos de los años sesenta. Así, Donges (1973) y Vera y Gamir (1973) obtienen resultados similares, con una relación K/L más elevada para las exportaciones que para las importaciones competitivas. Dado que se podía considerar que España era aun país relativamente abundante en trabajo, esto implicaría que la paradoja también se producía para el caso español en esos años. Por tanto, una vez más, en el periodo comprendido entre los años de posguerra hasta los años setenta, la obtención como resultado de evidencias contrarias al *modelo H-O* es bastante frecuente.

Sin embargo, si los datos analizados correspondían a los años setenta, como en los estudios de Viñuela (1979) y Jiménez-Ridruejo y Martín (1980), los resultados evidenciaban empíricamente el *modelo H-O*. En el trabajo de Viñuela, sin embargo, era necesario distinguir entre el comercio realizado con países desarrollados, en cuyo caso, el resultado era el esperado y el comercio con países en vías de desarrollo, en donde la relación K/L era superior para las exportaciones que para las importaciones.

Trabajos posteriores tampoco acaban de aclarar el panorama del contraste empírico. Bajo y Torres (1989) plantean un comportamiento heterogéneo en los patrones del comercio español, al desagregar los parámetros analíticos. En esta investigación se analizó el comercio exterior español en general, para posteriormente clasificarlo según grupos de productos industriales y manufacturados. De igual manera se distinguieron los interlocutores comerciales, clasificándolos en países industriales, países en desarrollo y países de la Comunidad Económica Europea. La paradoja volvía a aparecer, ya que las exportaciones españolas a los países industriales y a los de la CEE eran relativamente intensivas en capital con respecto a las importaciones y, sin embargo, para los países en desarrollo, ocurría lo contrario; es decir, se producía justo lo opuesto a lo que predecía el *modelo H-O*.

Fariñas y Martín (1990) con datos de 1981 de empresas manufactureras obtienen una conclusión muy distinta. España era un país abundante en trabajo en su relación con países industriales y abundante en capital frente a los países en desarrollo.

Por último, en lo referido a contrastes con datos globales, encontramos estudios en los que se han intentado contrastar el *modelo H-O* utilizando datos de un gran número de países. Sin duda, uno de los más importantes al respecto es el realizado por Bowen *et al.* (1987), que se basa en la idea de que el comercio de bienes es realmente una vía indirecta para intercambiar factores de producción. Con datos en corte transversal sobre comercio, requisitos de inputs de factores y dotación de factores de veintisiete países, doce factores de producción (recursos) y muchas mercancías, concluyeron que el *modelo H-O* se sostenía aproximadamente en la mitad de los casos y, por tanto, el comercio a menudo no va en la dirección que predice la *teoría H-O*.

Wood (1994) contrasta positivamente el *modelo H-O* para el intercambio de bienes manufacturados entre países desarrollados y en desarrollo, basándose en diferencias de disponibilidad relativa de trabajo cualificado y tierra. James y Elmslie (1996) aportan evidencia adicional en apoyo del *modelo H-O* en el comercio de bienes manufacturados entre los principales países industriales.

La conclusión a la que llegamos, después de este repaso de contrastes empíricos, es que la *paradoja de Leontief* parece desaparecer si se incluye el capital humano, se excluyen las mercancías intensivas en recursos naturales y se compara el ratio K/L de producción frente al de consumo, en vez de comparar el de las exportaciones frente al de las importaciones.

Por tanto, los contradictorios resultados de los contrastes de la *teoría de las proporciones factoriales de H-O*, impide considerarla como una teoría generalmente aceptada que sirva como modelo de equilibrio general del comercio internacional. De hecho, aunque esta teoría ha venido disfrutando de mayor aceptación en el mundo académico, en la actualidad, se da una creciente tendencia a retomar la teoría ricardiana, fundamentada en los diferenciales de productividad, como la que mejor explica el actual

sistema internacional de comercio. Al fin y al cabo, el *modelo ricardiano* realiza mejores predicciones y los resultados de sus contrastes son más satisfactorios que los obtenidos por el *modelo H-O*. Esta cuestión (el contraste empírico), hoy absolutamente, prioritaria en las investigaciones y, sobre todo, en su evaluación, ha retraído la posición dominante del *modelo H-O*, aunque permitiera el tratamiento simultaneo de los temas de la distribución de la renta y del patrón de comercio.

Por tanto, como afirman Krugman y Obstfeld (2002), el modelo que realiza mejores predicciones es demasiado limitado para otros propósitos (*modelo ricardiano*), mientras que, por ahora, hay fuertes evidencias contra el *modelo puro de Heckscher-Ohlin*, salvo cuando se aplica a determinadas relaciones comerciales en las que su validez parece mayor como es el caso del comercio Norte-Sur en manufacturas (comercio caracterizado por una intensidad de factores de las importaciones del Norte muy distinta a la de sus exportaciones y viceversa).

2.6. TEORÍAS NEOTECNOLÓGICAS

Estas teorías del comercio nos ofrecen un análisis dinámico de los cambios en la ventaja comparativa de productos intensivos en conocimientos tecnológicos, de forma que dichos cambios dinámicos en tecnología entre naciones pueden determinar, por sí mismos, el comercio internacional y ser, por tanto, fuente adicional de éste.

El tiempo pasa a ser, por tanto, una variable fundamental en estas teorías, y, como veremos, esto induce a poder considerar las *teorías neotecnológicas* como extensiones dinámicas del *modelo H-O*, que es estático.

Podemos distinguir dos *teorías neotecnológicas* que tratan de explicar los flujos comerciales que se generan cuando entra en juego la innovación como variable endógena del modelo:

- El *modelo de la brecha tecnológica*.
- El *modelo del ciclo del producto*.

El *modelo de la brecha tecnológica* se debe a Posner (1961). Según esta teoría, una parte del comercio entre los países industrializados se basa en la introducción de nuevos productos y nuevos procesos de producción, es decir, se basa en la innovación de producto o en la innovación de proceso. Esto permite a la empresa innovadora y, por tanto, a la nación a la que ésta pertenece, a mantener un monopolio temporal en el mercado mundial. Este monopolio se basa, normalmente, en patentes y derechos de propiedad industrial.

De acuerdo con el *modelo de Posner*, una empresa de un país que disfruta de una ventaja tecnológica en la producción de un bien, tenderá a exportarlo hasta que sus imitadores en otros países anulen dicha ventaja comparativa y le arrebaten su mercado generado por la exportación. Sin embargo, la empresa innovadora durante ese tiempo puede haber generado nuevas innovaciones de producto o de proceso, motivando de nuevo el comercio internacional.

Una carencia de este modelo es que no explica el tamaño de las brechas tecnológicas, ni incide en la fuente de éstas, ni explica cómo desaparecen con el paso del tiempo.

El *modelo del ciclo de vida del producto*¹⁰ fue desarrollado por Raymond Vernon (1966) y es una generalización y extensión del *modelo de la brecha tecnológica*.

El *modelo de Vernon* describe las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes, incidiendo en cómo la innovación afecta a la generación de los flujos comerciales internacionales.

¹⁰ Este modelo será más profusamente tratado en el capítulo 5, concretamente en el punto 5.2.1. como *teoría de la internacionalización de la empresa* con una perspectiva más empresarial.

Según Vernon, los nuevos productos se desarrollan y se introducen en países avanzados, debido a que en éstos existe, tanto un grado de desarrollo tecnológico que posibilita el éxito técnico, como un tamaño y una estructura de mercado que facilita el éxito comercial. En esta etapa innovadora, la producción se realiza y se coloca en el correspondiente mercado local, ya que el producto necesita de inputs de avanzada tecnología para su perfeccionamiento y tiende a ser más eficiente su producción cuando ésta se realiza en el país innovador, que además, es su propio consumidor. Generalmente estos países son de renta elevada, dado que los nuevos productos tienen, inicialmente, carácter de bienes de lujo.

Posteriormente, a medida que la demanda crece y se consolida, y el riesgo comercial de introducción desaparece, otros países avanzados comienzan a demandar el nuevo producto, generando las correspondientes exportaciones.

Más adelante, el diseño del producto y su tecnología se estabilizan y los nuevos conocimientos no son tan importantes. El producto madura y logra una aceptación masiva, convirtiéndose en un producto estandarizado. En esta etapa, el bien puede ser producido en masa y con trabajo menos especializado, lo que provoca una continua reducción de precios, lo que induce a una competencia en costes en vez de una competencia en diferenciación, ya que la ventaja comparativa en tecnología tiende a ser cada vez menor.

La industria productora de este bien comienza a emigrar hacia otros países, los cuales pueden aplicar fácilmente la tecnología ya estandarizada. Estas empresas, normalmente multinacionales, comienzan a localizar plantas de fabricación en los otros países que ahora ya son también grandes demandantes del bien. Lógicamente las exportaciones del país original, crecientes en su momento, decrecen ahora.

Finalmente, en la medida en que la competencia en precios aumenta, la clave del éxito reside en el control de los costes, lo que provoca la localización de centros productivos en países en desarrollo, con una mano de obra de bajo coste, desde los

cuales se inicia un flujo de exportaciones dirigidas, fundamentalmente, a atender la demanda tanto del país original, como del resto de países avanzados.

De éste modo, la ventaja comparativa del producto se mueve de la nación avanzada que lo introdujo originalmente, a naciones menos avanzadas, en las que el trabajo es relativamente más barato. Por tanto, este modelo admite explícitamente la inversión extranjera directa de la nación innovadora en la nación con trabajo más barato, otorgándole un papel importante a la empresa multinacional en el comercio internacional y en los fenómenos de deslocalización industrial.

Es de destacar, que el *modelo de la brecha tecnológica* sólo incidía en el tiempo que transcurría durante el proceso de imitación, mientras que el *modelo de Vernon* generaliza y extiende el *modelo de Posner* al destacar el proceso de estandarización.

Según estos modelos, las economías mas industrializadas exportarán productos sin estandarizar mediante nuevas y más avanzadas tecnologías e importarán productos con tecnologías más antiguas o menos avanzadas.

2.6.1. Evidencia empírica de las teorías neotecnológicas.

La *hipótesis del ciclo del producto* se corresponde con la experiencia de algunas industrias. Productos del sector textil, calzado, cuero, derivados del caucho y papel parecen haber seguido el modelo de Vernon, emigrando su actividad productiva hacia países del Tercer Mundo, mientras bicicletas, radios y televisores lo hicieron hacia los nuevos países industrializados como Corea, Taiwán, Hong-Kong y Singapur.

Un ejemplo clásico de este modelo lo proporciona, justamente, uno de esos productos, la radio. Así, después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas estadounidenses dominaban el mercado internacional de radios basadas en bulbos al vacío. En pocos años, Japón captó gran parte del mercado imitando la tecnología, pero con trabajo más barato. Estados Unidos volvió a liderar el sector con la introducción de

una innovación, los transistores; pero la historia se repitió con otro proceso imitador japonés. Por tercera vez, Estados Unidos recuperó el liderazgo con los circuitos impresos, para repetir por tercera vez el balanceo del liderazgo, pero con un elemento sustancialmente distinto, en este caso por primera vez aparecen otros países menos desarrollados, como Corea y Singapur, que han desplazado a ambos.

Otro buen ejemplo (Guisado, 2002) lo encontramos en la evolución comercial de los flujos de fotocopadoras en el comercio mundial, cuando Xerox introdujo la fotocopadora en Estados Unidos al inicio de los años sesenta, pasando posteriormente a exportarlas a otros países avanzados, establecer joint ventures en Gran Bretaña (Rank-Xerox) y Japón (Fuji-Xerox), reduciéndose las exportaciones estadounidenses, para, con la extinción de la protección de la patente, irrumpir en el mercado nuevas empresas como Olivetti y Canon, entre otras, y ante el incremento en la rivalidad sectorial que fue reduciendo los precios progresivamente, desplazar los centros productivos hacia países en desarrollo, con mano de obra abundante y barata, como Singapur, Corea y Tailandia.

En lo que se refiere a estudios relacionados sobre el tema, son destacables los realizados por Keesing (1967); Gruber *et al.* (1967); Hufbauer (1970); el propio Vernon (1979); Stern y Maskus (1981); Porter (1991, 1999); Todd (1991); Alarcón *et al.* (1992); y Grossman y Helpman (1995).

Entre ellos destacamos el estudio de Gruber *et al.* (1967), en el que establecieron una fuerte correlación entre gastos de investigación y desarrollo (I+D) y el comportamiento de las exportaciones. Asimilaron los gastos de I+D a una ventaja comparativa temporal que las empresas y países adquirirían con nuevos productos y nuevos procesos de producción. Sus resultados validaban los *modelos neotecnológicos*.

El propio Vernon en 1979, reconociendo implícitamente los cambios que se estaban produciendo en el comercio internacional, al referirse en su artículo a un nuevo entorno internacional, planteaba dudas sobre algunos aspectos de sus hipótesis en la explicación del comercio internacional más actual.

Las ideas de Porter (1991, 1999) sobre el tema en cuestión las trataremos con mayor profundidad en un punto de este capítulo dedicado a su *teoría del diamante*.

El estudio de Todd (1991) aporta una interesante visión de los nuevos procesos de deslocalización, aplicado en su caso al sector de construcción naval, que explica cómo los planteamientos de Vernon son aplicables a algunas de las más relevantes modificaciones en la geografía económica mundial.

Por último, el estudio de Alarcón *et al.* (1992) incide en el protagonismo de la empresa, y más concretamente, de la PYME, en este caso, la española, para influir en el comercio internacional con sus decisiones a partir de enfoques de tipo neotecnológico.

2.6.2. Las teorías neotecnológicas como extensiones de la teoría de dotación de factores.

Nuestra intención de integrar y relacionar las diversas teorías del comercio internacional expuestas, que tratan de explicar esa realidad tan compleja desde diferentes enfoques, nos lleva a remarcar dos ideas convergentes, expuestas por Lindert y por Salvatore, acerca de la consideración de estos modelos como extensiones o complementos de la *teoría H-O*.

Lindert (1994) destaca que la *hipótesis del ciclo del producto* de Raymond Vernon predice que a medida que la tecnología de un producto se estandariza y se hace más estable, los costes laborales adquieren mayor importancia que la I+D en la configuración de la ventaja comparativa. La producción mundial de este bien se traslada hacia países con menor renta y salarios más reducidos. Tales vínculos entre comercio y tecnología pueden incorporarse al marco de *análisis H-O* incidiendo en la dotación de factores, si bien para ello es necesario definir todas las ventajas tecnológicas específicas como dotaciones relativas de conocimientos y cualificación. La *hipótesis del ciclo del producto* no permite determinar directamente quién gana y quién pierde como consecuencia de iniciar el comercio del nuevo producto, pero de la misma se deduce que

las dos partes que comercian ganarán con el intercambio. El modelo, además, gana en concreción respecto a las fuentes de ventaja comparativa, aunque es válido exclusivamente para productos que pasan por dicho ciclo de cambios y posterior estancamiento tecnológico.

Por su parte, Salvatore (1999) destaca que el comercio, en los *modelos de la brecha tecnológica y del ciclo del producto*, se basa originalmente en nuevas tecnologías desarrolladas por las naciones industrializadas con abundancia relativa de factores (trabajo muy cualificado y gastos de I+D). Posteriormente, a través de la imitación y la estandarización de productos, las naciones menos desarrolladas logran la ventaja comparativa gracias a su trabajo, relativamente más barato. De este modo, se puede decir que el comercio se basa en los cambios en la abundancia relativa de factores (tecnología) entre las naciones a lo largo del tiempo. Por lo tanto, ambos modelos pueden considerarse extensiones del *modelo H-O básico* hacia un mundo tecnológicamente dinámico, más que modelos alternativos de comercio. En concreto, el *modelo del ciclo del producto* trata de explicar la ventaja comparativa dinámica de nuevos productos y nuevos procesos de producción, en oposición al *modelo H-O básico*, que explica la ventaja comparativa estática.

Guisado (2002) relacionando la *teoría de Vernon* con la *paradoja de Leontief*, destaca cómo aquélla proyecta un poco de luz sobre ésta, ya que la *teoría del ciclo del producto* aclara que, en un principio, la innovación de productos genera exportaciones, pero posteriormente, en las últimas fases del ciclo de vida, el proceso se invierte, dando lugar a la aparición de flujos de importación.

En cualquier caso, y tal y como apunta este mismo autor, la *teoría de Vernon* es fundamentalmente descriptiva y aplicable al comercio de un número reducido de productos durante una época muy concreta, que va desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial (1945) hasta el entorno temporal de la primera crisis del petróleo (mediados de los años setenta), y dónde Estados Unidos es una de las partes contratantes.

Actualmente, la globalización de los mercados, la simultaneidad de introducción de nuevos productos y nuevas tecnologías y el desarrollo internacional de las cadenas de valor de las multinacionales establecen un nuevo marco económico, como el mismo Vernon reconocería posteriormente.

2.7. TEORÍAS DE COMPETENCIA IMPERFECTA. COMERCIO INTRAINDUSTRIAL.

2.7.1. Nueva realidad económica. Cambios en el comercio internacional.

Los acontecimientos e hitos históricos sucedidos a lo largo del siglo XX han ido cambiando el mundo en general y el marco económico y la realidad comercial en particular. Cuando se establecen unas teorías que tratan de explicar una realidad y los comportamientos de los agentes que se desenvuelven en ella, dichas teorías suelen adolecer de supuestos excesivamente restrictivos, tendiendo además a centrarse sólo en aquellos fenómenos más habituales, más comunes; y no en todos los que acontecen. Sin embargo, la realidad va cambiando y las teorías ancladas normalmente en su tiempo, chirrían ante la aparición de otro tipo de fenómenos no tan habituales anteriormente, o ante la irrupción de planteamientos de reciente aceptación y que hacen temblar las estructuras de la hasta entonces vigente “edificación científica”.

Por tanto, las teorías necesitan adaptarse a las nuevas realidades y, en este caso, la nueva realidad comercial requiere de un marco teórico más adecuado. Este hecho no implica, ni mucho menos, que las teorías anteriores pierdan toda su capacidad explicativa, sino que probablemente no son capaces de explicar tan bien lo que ocurre y por qué ocurre o solamente son capaces de explicar un número más reducido de relaciones comerciales o simplemente un tipo de relaciones más concreto.

Este hecho provoca que algunos autores utilicen términos como “moderna” o “nueva” teoría en sus clasificaciones al referirse a estas teorías (en ocasiones, también se

encuentran aquí incluidas las teorías neotecnológicas) oponiéndolas a las denominadas “clásicas”. Nosotros consideramos que estas teorías que han surgido durante el último tercio del siglo XX son más bien alternativas o, con matices, complementarias a las teorías más longevas. Probablemente, en el futuro (esperamos estar ahí investigando) el mundo seguirá cambiando y aparecerán otras teorías que traten de explicarlo y a las que tendríamos que denominar “postmodernas” o “renuevas”. Por ello, hemos tratado de no utilizar esas denominaciones.

En cualquier caso, ¿qué es lo que hizo cambiar la realidad del comercio internacional, una vez consolidado el periodo de postguerra, para requerir otras explicaciones, y por tanto, otras teorías?. Para responder a esta cuestión se pueden enumerar una serie de hechos acontecidos en tiempos más recientes con unas conexiones ciertamente interesantes:

1) El aumento de la renta que desvió la demanda hacia bienes de lujo, como los intensivos en tecnología y los caracterizados por una elevada variedad.

Así, el PNB per cápita creció a una media anual del 2,8% en los países en desarrollo y a una media anual del 2,3% en los países desarrollados durante el periodo 1965-1986 (periodo aproximado en el que se generan las principales aportaciones de la teoría de este apartado). Lo relevante del dato no es la cuantía, sino el hecho cualitativo de que ese aumento de renta ha provocado una modificación de la estructura de consumo, con una mayor proporción de bienes de lujo.

Los bienes de lujo se pueden definir como aquellos bienes cuya elasticidad renta de su demanda es superior a la unidad. Pero existe otro factor para definir un bien como de lujo, que resulta más interesante desde nuestra perspectiva, y es la variedad que del mismo se encuentra en el mercado. Cuanto más altas son las rentas de los consumidores, mayor es la proliferación de variedades de bienes y servicios cuasi-sustitutivos. Las rentas más elevadas posibilitan valorar la variedad en sí misma y, por tanto, elegimos entre un Toyota y un SEAT, entre un Burdeos y un Rioja, entre Marillion e Itoiz. El hecho relevante, por tanto, sería que hay un conjunto de países (desarrollados) que han

alcanzado tal nivel de renta per cápita que demandan un tipo de bien (de lujo) en una proporción muy superior a épocas anteriores. Estos bienes tienen unas características específicas y distintivas que los diferencian de los bienes básicos y que implica otro tipo de comercio.

2) El aumento del comercio intensivo en conocimientos tecnológicos.

El comercio internacional refleja el avance del conocimiento humano, ya que este se incorpora en proporción creciente a los bienes y servicios que un país comercia. Esta tendencia se puede constatar de forma indirecta a través de la participación de los diferentes tipos de productos en las exportaciones mundiales de mercancías a lo largo de un periodo suficientemente amplio. Así, utilizando datos de comercio internacional del *Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles* (GATT) se puede comprobar como desde el año 1963 hasta el año 1987 (utilizamos un periodo similar por las mismas razones expuestas en el punto anterior) el comercio internacional ha ido basculando hacia sectores intensivos en conocimientos tecnológicos, reduciendo su ponderación en productos primarios con poco contenido tecnológico. Así, el comercio mundial en productos de ingeniería (bienes de transporte, instrumentos científicos, bienes electrónicos y otra maquinaria y equipamiento) pasó de una cuota porcentual de exportación mundial del 27% en 1936 al 39% en 1987, mientras que los productos primarios, sin incluir los carburantes, pasaron del 35% en 1963 al 17% en 1987. Este hecho aunque, sin duda, tiene una relación directa con el punto anterior, es en sí mismo un hecho relevante en el comercio internacional por sus consecuencias.

Quizá, lo más destacable de este fenómeno es que no puede considerarse como un aspecto puntual o coyuntural. Más si cabe, cuando se ha convertido en uno de los elementos característicos de las estructuras económicas actuales.

Aunque nos salgamos del marco temporal que estamos analizando para contextualizar las *teorías de competencia imperfecta* (1960-1990), nos ha parecido oportuno exponer algunos datos relevantes sobre el tema en cuestión en lo que se refiere al País Vasco en la actualidad. Concretamente, según datos del EUSTAT (2003), en la

última década (1990-2001), se ha producido un apreciable incremento en el nivel tecnológico de la producción industrial del País Vasco, provocado por las mayores inversiones en I+D hasta llegar al 1,50 % sobre el PIB, acercándose a la media de la Unión Europea, 1,93 % sobre el PIB. De hecho, según esta misma fuente, el crecimiento en el gasto en I+D en Euskadi en 2002 fue de un 8,6%, hasta alcanzar los 672 millones de euros. Este creciente nivel tecnológico se ha trasladado a los intercambios comerciales internacionales que realizan las empresas vascas, de tal forma que el componente tecnológico de las exportaciones vascas es cada vez mayor, tal y como se puede apreciar en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. NIVEL TECNOLÓGICO DE LAS EXPORTACIONES INDUSTRIALES DEL PAÍS VASCO (1990-2001) (millones de €)

	1990		2001		Crec. Acum. (1990-2001)
	Export	%	Export	%	
Alto Nivel Tecnológico	28	0,8	451	4,0	26,1
Nivel Tecnológico Medio - Alto	1.336	36,6	5.379	47,9	12,3
Nivel Tecnológico Medio - Bajo	2.001	54,8	4.347	38,7	6,7
Bajo Nivel Tecnológico	285	7,8	1.056	9,4	11,5

Fuente: EUSTAT, EJ-GV (2003).

Efectivamente, el aumento del comercio intensivo en conocimientos tecnológicos es también un hecho acontecido actualmente en el País Vasco. Así lo demuestra el dato agregado que obtenemos si totalizamos las exportaciones industriales de nivel tecnológico medio-alto y alto (casi 6.000 millones de euros), que es del 51,9% del total de exportaciones vascas. Es decir, los datos del primer ejercicio del siglo XXI en el País Vasco nos muestra que más de la mitad de las exportaciones realizadas por las empresas vascas son de fuerte componente tecnológico. Este dato en el año 1990 sólo alcanzaba un 37,4% sobre el total de exportaciones.

3) La convergencia entre países industriales.

Utilizando los postulados ricardianos, podríamos afirmar que la ventaja comparativa en los productos intensivos en tecnología parece más dinámica y, por tanto, menos consistente, que la ventaja comparativa en recursos naturales. Ciertos países pudieron convertirse en exportadores de bienes intensivos en tecnología que anteriormente importaban, al adquirir conocimiento de forma más rápida que otros.

Sin duda uno de los acontecimientos más importantes en la economía y en el comercio mundial durante el periodo al que nos estamos refiriendo (principios de los sesenta hasta finales de los ochenta del siglo XX) fue el acercamiento de otros países a la posición dominante de Estados Unidos en la economía mundial. Así se produjo la sustitución de Estados Unidos por Japón en el liderazgo exportador del comercio de productos intensivos en conocimientos tecnológicos e intensivos en capital. Igualmente relevante, es la ganancia de competitividad y de productividad de los países europeos con respecto a Estados Unidos. Efectivamente, entre 1963 y 1984 Estados Unidos tuvo las tasas de crecimiento más bajas de científicos dedicados a I+D y de trabajo cualificado, entre los grandes países industriales. La tendencia concuerda con este hecho según la *teoría H-O*, ya que a medida que un país retrocede en su dotación de trabajo cualificado, la teoría predice que perderá ventaja comparativa en productos intensivos en trabajo cualificado.

Sin embargo, el liderazgo comercial japonés en este tipo de productos no es consecuencia, únicamente, de cambios en sus niveles de cualificación relativa. Peter Heller (1976) en un estudio apunta que la ventaja comparativa fue previa a las variaciones en la cualificación del trabajo y podría haber sido promovida por la política gubernamental japonesa de mitad de los cincuenta y los sesenta. El gobierno japonés impulsó explícitamente la estrategia de superar las dotaciones de factores existentes entonces, planificando un futuro Japón, rico en capital y trabajo cualificado. Este planteamiento parecía alejarse de lo que establecía la teoría económica generalmente aceptada¹¹.

¹¹ Manejaremos estos aspectos en el siguiente capítulo referido a la política comercial internacional.

En cualquier caso, la convergencia entre los países industrializados acontecida en ese periodo tiene unas importantes connotaciones para el comercio internacional.

4) El crecimiento del comercio intraindustrial.

El hecho comentado en el apartado anterior (convergencia entre países industriales) debería provocar la disminución del comercio entre los países industriales, ya que ante unas dotaciones relativas tendentes a ser similares, la *teoría H-O* concluye la existencia de una base cada vez menor para el comercio entre dichos países. La realidad, sin embargo, contradecía la teoría. El comercio entre países industriales había crecido desde un 45% del total del comercio mundial en 1963 hasta el 55% en 1987. Si este hecho era sorprendente, no lo era menos comprobar el tipo de comercio en el que se obtenía mayor crecimiento. Las mayores tasas de crecimiento se daban en el comercio de doble sentido o intraindustrial, es decir, se importaba y se exportaba el mismo tipo del bien. Así, a la hora de elegir un automóvil, los europeos y los norteamericanos compraban modelos de Toyota o de Honda, los japoneses y los europeos compraban modelos Ford o General Motors y los norteamericanos y japoneses compraban modelos de Volkswagen, Volvo o Renault. De forma analoga, hoy en día vemos a compañías aéreas europeas volar con aviones Boeing-McDonnald y a compañías norteamericanas volar con Airbus. Haciendo un pequeño repaso sectorial, nos damos cuenta que, en las economías avanzadas este fenómeno es absolutamente habitual, pero no fue tan normal en otras épocas. Contrastaremos a continuación a través de diversos estudios la importancia de este tipo de comercio.

2.7.2. El comercio intraindustrial

El término comercio intraindustrial, se acuñó en los años setenta para describir un tipo de comercio internacional que es el que tiene lugar dentro de una industria. Se refiere, por tanto, al intercambio de productos diferenciados del mismo sector industrial entre distintos países.

Para medir el comercio intraindustrial se utiliza el *índice de comercio intraindustrial* (I), que trata de determinar la proporción de comercio intraindustrial de una industria determinada respecto del comercio total de una zona, región, país o área geográfica:

$$I = 1 - \frac{|exportaciones - importaciones|}{(exportaciones + importaciones)}$$

El valor del índice (I) oscilará entre 0 y 1. El valor cero indica que sólo se exporta o sólo se importa el bien en cuestión, es decir, no hay comercio intraindustrial. Cuando el índice es uno las exportaciones del bien en cuestión son iguales a las importaciones, es decir, el comercio intraindustrial es máximo.

Lógicamente, el valor del índice de comercio intraindustrial puede variar dependiendo de cómo se defina la industria o grupo de bienes. Cuanto más amplia sea la concepción del sector, mayores valores tomará el índice. Por tanto, su máxima utilidad la encontraremos ante comparativas del índice entre sectores industriales diferentes o comparativas temporales del índice para el mismo sector. Complementariamente, también se puede obtener un índice de comercio intraindustrial totalizando todos los flujos comerciales de todos los sectores de una zona o país, con una lectura análoga aunque más agregada.

Grubel y Lloyd (1975) calcularon el índice (I) para diferentes industrias en diez países industriales con datos de 1967. Ponderando el índice (I) de los diez países obtuvieron que éste oscilaba entre 0,3 para combustibles fósiles, lubricantes e industrias relacionadas y 0,66 para productos químicos; obteniendo un índice agregado de 0,48 considerando todas las industrias. El valor del índice agregado fue incrementándose con el tiempo ya que en 1959 era de 0,36; en 1964 de 0,42; para alcanzar el 0,48 en el 1967.

Havrylyshyn y Civan (1983) muestran que el comercio intraindustrial es más propio de países industriales con elevadas rentas. Con datos de 1978, el comercio

intraindustrial representa más del 60% del comercio total en Europa, Norteamérica y Japón, mientras que se encuentra entre el 21% de países de rentas bajas y el 26% de países de rentas medias.

Fischer y Dornbusch (1985) con datos referidos a 1979, señalan las diferencias existentes entre el comercio de sentido único de Japón, con un índice ponderado de comercio intraindustrial de 0,26 (importando mercancías primarias y exportando productos manufacturados y por tanto, con un comercio intraindustrial reducido) y el apreciable contenido de comercio intraindustrial de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) y de Estados Unidos con índices de 0,77 y 0,87; respectivamente.

Culem y Lumberg (1986) ponen de manifiesto la importancia del comercio intraindustrial en un estudio sobre la evolución de éste para once países industriales durante los años setenta y ochenta del siglo XX, al oscilar el índice entre 0,35 y 0,80 para los países de la muestra, siendo mayor entre los países europeos.

Stone y Lee (1995) midieron la participación del comercio intraindustrial en productos manufacturados de ocho países industriales (Estados Unidos y Canadá por Norteamérica; Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España por la Unión Europea y Japón) y de ocho países en desarrollo (Turquía, India, Tailandia, Corea, Singapur, Brasil, México y Argentina) en 1970 y en 1987. Para los ocho países industriales obtuvieron un promedio de 56,8% en 1970 con un mínimo de 32,8% en Japón y un máximo de 78,1% para Francia. En 1987 el promedio había aumentado a 65,3% con un descenso del mínimo en Japón al 28% y un máximo, otra vez, en Francia del 83,8%. En los países en desarrollo el comercio intraindustrial osciló en 1970 entre el 5,2% de Tailandia y el 44,3% de Singapur, con un promedio de 22,3%. En 1987 el promedio había aumentado a 44,3%, oscilando entre el 30,2% de Tailandia y un sorprendente 71,8% para Singapur, solo superado por Francia y Reino Unido considerando los dieciséis países del estudio.

Este crecimiento del comercio intraindustrial es matizado por Globerman y Dean (1990) al afirmar que éste se ha desacelerado en los años ochenta por encontrarse en niveles de cuasi-saturación al principio de la década.

En lo que se refiere a este tipo de comercio en el País Vasco, hemos calculado el índice de comercio intraindustrial del País Vasco para los distintos grupos sectoriales, teniendo en cuenta datos del 2001, tal y como se expone en la tabla 2.7.

Tabla 2.7. COMERCIO INTRAINDUSTRIAL DEL PAÍS VASCO: Cuotas de Exportaciones e Importaciones por Grupos Sectoriales (2001) (millones de €, %, índice)

Grupos Sectoriales	2 0 0 1				
	Export	%	Import	%	Comercio Intraind.
Objetos de arte o antigüedades	1	0	145	1,5	0,01
Productos del reino vegetal	9	0,1	174	1,8	0,10
Madera, carbón y sus manufacturas	38	0,3	141	1,4	0,42
Material de transporte	2.616	22,7	749	7,6	0,45
Calzado y complementos de vestir	9	0,1	31	0,3	0,45
Joyería y bisutería	3	0	10	0,1	0,46
Pieles, cuero y sus manufacturas	7	0,1	23	0,2	0,47
Productos minerales y energéticos	620	5,4	2.020	20,4	0,47
No clasificados	113	1	49	0,5	0,60
Armas, sus partes y accesorios	48	0,4	21	0,2	0,61
Materias textiles y sus manufacturas	108	0,9	241	2,4	0,62
Animales vivos y productos del reino animal	186	1,6	375	3,8	0,66
Material de construcción y cerámica	208	1,8	109	1,1	0,69
Mercancías y productos diversos	193	1,7	106	1,1	0,71
Grasas y aceites minerales y vegetales	7	0,1	12	0,1	0,74
Plásticos y caucho	794	6,9	482	4,9	0,76
Papel	403	3,5	249	2,5	0,76
Productos de industrias alimenticias	257	2,2	161	1,6	0,77
Instrumentos de óptica y precisión	88	0,8	125	1,3	0,83
Máquinas y aparatos	2.769	24,1	2.081	21,1	0,86
Metales comunes y sus manufacturas	2.719	23,6	2.209	22,3	0,90
Productos químicos	310	2,7	372	3,8	0,91
TOTAL	11.506	100	9.885	100	0,71

Fuente: elaboración propia a partir de datos del EUSTAT, EJ-GV (2003).

Los sectores están ordenados según la importancia relativa del comercio intraindustrial (de menor a mayor importancia). Los sectores con alto nivel de comercio intraindustrial (que aparecen en la parte inferior de la tabla) tienden a ser de bienes

manufacturados sofisticados, como la industria química, las manufacturas metálicas, las máquinas y aparatos o los instrumentos de óptica y precisión. Estos bienes son exportados, principalmente, por naciones avanzadas y, probablemente, están sujetos a importantes economías de escala. En la parte inicial de la tabla aparecen industrias con un contenido de comercio intraindustrial mucho menor. En general, salvo ciertas excepciones, son sectores intensivos en trabajo poco cualificado (productos del reino vegetal; madera, carbón y sus manufacturas; calzado y complementos de vestir; pieles, cuero y sus manufacturas) y cuyos bienes se importan fundamentalmente de los países en vías de desarrollo, donde la ventaja comparativa en dicho factor está claramente definida.

Por tanto, atendiendo a los índices de comercio intraindustrial del País Vasco, la posición del País Vasco se asimila a la de países desarrollados y avanzados, con un claro componente exportador de contenido sofisticado y un componente importador de dotaciones de trabajo poco cualificado.

Consecuentemente, la importancia del comercio intraindustrial queda fuera de toda duda al comprobar los datos de los citados estudios o los referidos a la situación actual en el País Vasco, sin embargo en épocas anteriores no era así. La relevancia de este tipo de comercio se hizo obvia en Europa cuando, en 1958, se eliminaron los aranceles y otras barreras al comercio entre países miembros de la Comunidad Económica Europea (CEE).

Balassa (1963, 1967) descubrió que el volumen de comercio aumentó (el comercio en la CEE creció dos veces más rápido que el comercio global durante los años sesenta) y que la mayor parte de ese crecimiento comprendía el intercambio de productos diferenciados dentro del mismo sector industrial. La mayor parte del incremento del comercio de manufacturas en la CEE se debía a la especialización intraindustrial, algo que no preveía la *teoría H-O*. Los resultados obtenidos por Balassa confirmaban los resultados de similar significado obtenidos por Verdoorn (1960) sobre la unión aduanera del Benelux. Por tanto, parecía que un factor relevante de este

fenómeno era la reducción de barreras al comercio provocadas por uniones aduaneras o acuerdos de libre comercio. Aquino (1978) señalaba la influencia ejercida por las reducciones multilaterales de aranceles en el seno del GATT en el comercio intraindustrial.

Otro caso relevante que refuerza el salto cualitativo que implicó la aparición del predominio del comercio intraindustrial en algunas economías fue el acuerdo norteamericano del automóvil de 1964, caso explicitado tanto por Salvatore (1999), como por Krugman y Obstfeld (2002) para incidir en el crecimiento del comercio intraindustrial. Dicho acuerdo estableció el libre comercio en el sector del automóvil (sujeto a ciertas restricciones). Esto permitió a las empresas del automóvil (empresas norteamericanas con filiales canadienses) reorganizar su producción, tendiendo a una mayor especialización de modelos por planta (explotando mayores economías de escala). Los datos hablan por sí solos. En 1962, Canadá exportaba productos del sector del automóvil por valor de 16 millones de dólares hacia Estados Unidos, mientras que importaba por valor de 519 millones de dólares. En 1968 las cifras eran 2.400 y 2.900 millones de dólares. En 1973, 4.920 y 4.120 millones de dólares. En 1985, 20.770 y 16.320 millones de dólares, respectivamente. Como se puede comprobar, las exportaciones y las importaciones crecieron enormemente, dando lugar a un comercio eminentemente intraindustrial.

2.7.3. Teorías del comercio intraindustrial

Los fenómenos económicos acontecidos en el último tercio del siglo XX, que hemos analizado en los apartados anteriores, reflejan, a nuestro entender, una estructura secuencial por la interrelación existente entre todos ellos, que converge en el protagonismo del comercio intraindustrial. Consideramos que aquellos justifican suficientemente e influyeron en la generación de otras teorías alternativas explicativas del comercio internacional.

Pero, sin ninguna duda, hay una conclusión obtenida del desarrollo anterior que, no por estar suficientemente explicitada e inducida, no debamos remarcar por su relevancia en el debate científico que suscita.

Esta conclusión es que el comercio internacional tiene dos componentes principales que, quizá, no habían sido analizados como tales, lo que explicaría el que las teorías anteriores no pudieran considerarse como teorías generales al no ser capaz de explicar la totalidad del comercio internacional. Estos dos componentes son:

1) El *comercio interindustrial*, que era el tradicionalmente considerado. Se relaciona con el intercambio de materias primas, productos agrícolas y productos manufacturados intensivos en trabajo no cualificado. Se produce entre países desarrollados y países en desarrollo, porque entre ellos, las dotaciones de factores son muy diferentes y, por tanto, es la ventaja comparativa la que parece determinar el patrón de este comercio: el país capital-abundante es exportador neto de manufacturas capital-intensivas; e importador neto de bienes trabajo-intensivos; y viceversa. Este comercio, explicado por *el modelo H-O*, se basa en la ventaja comparativa o diferencias en dotación de factores (trabajo, capital, recursos naturales, tecnología) entre naciones y cuanto mayor sean las diferencias de dotaciones entre naciones, el comercio interindustrial será mayor.

2) El *comercio intraindustrial*, que es el que se puede considerar que no había sido estudiado tradicionalmente. Se refiere al intercambio de productos diferenciados del mismo sector industrial y se opone al intercambio interindustrial en productos del todo diferentes. Se relaciona con bienes manufacturados intensivos en conocimientos tecnológicos, factibles de diferenciarse y que son consumidos por sociedades con un cierto nivel de renta, que demandan bienes nacionales y extranjeros que son producidos con economías de escalas, las cuales generan la especialización necesaria para que dicho comercio continúe. Se produce entre países desarrollados, donde las dotaciones de factores son similares (convergencia entre países industriales) y, por tanto, la ventaja comparativa no puede explicar dicho comercio. Como hemos comentado, el comercio

intraindustrial ha desempeñado un papel crucial en el comercio de bienes manufacturados entre las naciones industriales avanzadas, siendo dominante entre países de un nivel de desarrollo económico similar¹².

Es importante destacar que el comercio intraindustrial se relaciona con el importante crecimiento del comercio internacional de partes y componentes de un producto. Este fenómeno, tal y como veremos en capítulos posteriores, se relaciona a su vez, tanto con las filiales productivas de las multinacionales, como con las relaciones de subcontratación internacional, que tratan en ambos casos de minimizar los costes de producción¹³. En estos casos, tanto los componentes importados como el bien completo exportado estarán clasificados probablemente en el mismo sector, de tal modo que se consideren como comercio intraindustrial, cuando en realidad, de basa en la utilización de la ventaja comparativa de cada país y, por tanto, sería una extensión del *modelo H-O* a las condiciones de producción modernas.

Lancaster (1980) propugnaba que incluso en el comercio intraindustrial, “*la ventaja comparativa se encuentra en el fondo*”. El comercio interindustrial refleja la ventaja relativa natural, mientras que el comercio intraindustrial refleja la ventaja comparativa adquirida.

En cualquier caso, lo que no cabe duda es que el comercio intraindustrial es determinado por factores esencialmente diferentes a los que determinan el comercio interindustrial, tal y como hemos comentado. Fischer y Dornbusch (1985) apuntan que el análisis del comercio intraindustrial indica que éste es determinado por tres fuerzas:

- 1) Las preferencias de los consumidores por la diversidad crean una demanda de una amplia gama de bienes, es decir, de productos diferenciados.

¹² Nótese la utilización de la secuencia de hechos analizados en el punto 2.7.1. (aumento del nivel de renta, aumento del comercio intensivo en conocimientos tecnológicos y convergencia entre países industriales) para describir el comercio intraindustrial.

¹³ Ver caso ordenador IBM y productos supuestamente nacionales en el punto 1.4. Dificultades en la acotación de la internacionalización como objeto de estudio, del capítulo 1 (pp. 82).

- 2) La existencia de economías de escala promoverá que las empresas tiendan a producir a gran escala para reducir sus costos y así ser competitivos en sus mercados nacionales y en los extranjeros.
- 3) Los costos de transporte y los obstáculos al comercio pueden atenuar o incluso anular la especialización provocada por las economías de escala y la demanda de diversidad.

El comercio intraindustrial es, por tanto, el resultado de estas fuerzas divergentes y refleja la integración económica de los países, como se demostraba en el caso de la CEE (Balassa, 1967) o en el caso del acuerdo norteamericano del sector del automóvil (Salvatore, 1999; Krugman y Obstfeld, 2002).

Resulta realmente interesante comprobar cómo el paso del tiempo y la evolución del comercio, de los productos comercializados y de las propias naciones que realizan el intercambio, han provocado que, durante dicho transcurso temporal, el comercio intraindustrial haya crecido en importancia relativa respecto al comercio interindustrial. Cuando los productos son homogéneos, sólo hay comercio interindustrial. Cuando los productos son diferenciados, se da el comercio interindustrial y el intraindustrial. Cuánto más se parezcan las naciones en dotación de factores y tecnología (convergencia de países), menor será la importancia del comercio interindustrial respecto al intraindustrial. Y esto es exactamente lo que ocurrió.

Ante esta nueva realidad comercial, las nuevas corrientes científicas señalaron que la dificultad de las *teorías clásicas* para explicar ese comercio intraindustrial residía básicamente en la inexactitud de los supuestos básicos planteados. Como ya describimos, aquellas teorías se fundamentaban en la asunción hipotética de competencia perfecta, de rendimientos constantes de escala, de preferencias de la demanda iguales y de inexistencia de barreras al comercio¹⁴.

¹⁴ Véase, especialmente, los supuestos 7, 9, 11 y 12 del *modelo de Heckscher-Ohlin* en el punto 2.5.1. El teorema de las proporciones factoriales: modelo Heckscher-Ohlin (H-O).

Ante estas incoherencias con la realidad, algunos economistas comienzan a desarrollar nuevos modelos explicativos sobre el comercio internacional. Dichos modelos se fundamentan en la existencia de un marco general de competencia imperfecta reconociendo la presencia de economías de escala, economías externas y atributos diferenciadores que afectan a los productos y, por tanto, a sus específicas capacidades de comercialización. Esto pone de relevancia la vinculación existente entre la *teoría de la organización industrial*¹⁵ que incide en la estructura de los mercados y el comportamiento de las empresas (papel activo) y la *teoría del comercio internacional*.

2.7.3.1. El comercio intraindustrial basado en la diferenciación de producto.

Tal y como hemos comentado, una gran parte de los productos de las economías más desarrolladas son productos diferenciados más que productos homogéneos, y son demandados tanto por su función básica, como por su variedad específica. Así, hemos considerado este hecho como un factor relevante y determinante del comercio intraindustrial.

La aportación pionera que introduce la diferenciación de producto como determinante del comercio intraindustrial la encontramos en la hipótesis expuesta por Linder (1961) de que una nación exporta los productos manufacturados para los que existe un gran mercado interno. El comercio internacional de materias primas dependería fundamentalmente de las dotaciones factoriales relativas de los países (comercio interindustrial). Sin embargo, en el caso de productos manufacturados, dada la esperada similitud en la intensidad de los factores en su producción, el principal determinante de los intercambios internacionales sería la estructura de la demanda, en lo que se refiere a la variedad de productos diferenciados que se demandan. De este modo, un país tendería a producir bienes desarrollados para satisfacer los gustos de su propio mercado, por la proximidad de contacto entre productores y consumidores, que facilita el diseño y desarrollo de productos adaptados a las necesidades del consumidor mayoritario. El país adquiriría experiencia y eficiencia suficiente para exportar estos

¹⁵ Esta teoría será tratada en el capítulo 6, concretamente en el punto 6.2.1. Teorías de la organización industrial basadas en las imperfecciones del mercado.

productos a otras naciones con preferencias y niveles de ingresos similares. El país importará, entonces, los productos que atraen a sus minorías de bajos y de elevados ingresos. Según esta hipótesis de similitud de preferencias, el comercio en manufacturas tenderá a ser mayor entre países con preferencias y niveles de ingresos similares. Esto explicaría la mayor tendencia a la globalización de los mercados desarrollados.

Dreze (1961) complementa la *hipótesis de Linder*, cuando vincula el patrón comercial con la diferenciación de productos a través de su relación con el tamaño de los países. Propone que la diferenciación de producto tiene el efecto de segmentar el mercado y, por tanto, se necesita un mercado total (nacional e internacional) muy grande para que los productores de cada variedad puedan aprovechar plenamente sus economías de escala. En este sentido, como los países pequeños tienen más difícil ejercer algún tipo de influencia sobre los gustos de otros países, son los países grandes los que pueden aprovechar de mejor manera la especialización en productos diferenciados, mientras que los pequeños deberían especializarse en productos estandarizados.

En lo que respecta a estudios empíricos sobre la *hipótesis de Linder*, ésta se fue verificando a través del análisis de la relación entre la propensión importadora o exportadora y las diferencias de renta per cápita entre países. Hirsch y Lev (1973) obtuvieron coeficientes de regresión negativos en la mayor parte de los casos. Sailors *et al.* (1973) obtuvieron coeficientes de correlación significativos. Por tanto, ambos estudios contrastaron positivamente la *hipótesis de Linder*, al darse una menor propensión al intercambio comercial exterior cuanto mayores eran las diferencias de renta per cápita entre países.

Hoftyzer (1975) introduce como factor relevante, la distancia física al relacionarla con los costes de transporte, resultando tan importante como las diferencias en renta per cápita. Incide, además, en que los países de renta per cápita similar suelen estar cerca unos de otros, multiplicando el efecto. Este estudio anticiparía la divergencia de dos de los factores determinantes del comercio intraindustrial, planteados por Fischer y Dornbusch (1985).

Barker (1977) introduce la “*hipótesis de la variedad*”, según la cual, suponiendo la existencia de economías de escala y la diferenciación de productos propone que un aumento de la renta real hace que los consumidores puedan adquirir más variedades de un producto, y esto llevaría a un aumento de la participación de las importaciones en la satisfacción de esa demanda, al estar disponibles un mayor número de estas variedades en el exterior. La relación entre niveles de renta y estructuras de consumo respecto a productos diferenciados apoyaría la argumentación de Linder sobre la similitud rentagustos y su relación con el comercio internacional.

Kohlhagen (1977) y Fortune (1979) confirmaron en sus estudios las *hipótesis de Linder*. Posteriormente, Greytak y Tuchinda (1990) también la contrastan empíricamente, al obtener una relación significativa entre intensidad comercial y una medida de similitud del consumo.

La confirmación de la *hipótesis de Linder* a través de todos estos estudios no imposibilita, sin embargo, la aparición de casos y ejemplos (algunos muy curiosos) sin explicación desde esta perspectiva como los aportados por Salvatore (1999) al referirse a naciones no cristianas, como Japón y Corea, que exportan árboles de Navidad artificiales y tarjetas de esa festividad, con una ausencia bastante clara de mercado interno.

2.7.3.2. El comercio intraindustrial basado en las economías de escala

La sospecha de la capacidad explicativa parcial de los enfoques, que tradicionalmente se han utilizado para explicar el comercio internacional, gana consistencia al considerar otra de las conclusiones que se pueden extraer sobre el comercio intraindustrial: su mayor presencia en sectores de actividad con economías de escala y en industrias dominadas por un número reducido de empresas.

El vínculo del comercio intraindustrial con las economías de escala y con el grado de concentración sectorial plantea, claramente, la necesidad de considerar casos de competencia imperfecta, alterando uno de los supuestos más estructurales de las *teorías clásicas*.

Efectivamente, en el contexto de la *nueva teoría del comercio internacional* se señala que son las imperfecciones del mercado, como las economías de escala, las que generan las condiciones necesarias para que surja el comercio internacional. Sin embargo, el análisis del comercio basado en las economías de escala presenta una serie de variantes que no se habían abordado anteriormente. Al suponer mercados de competencia perfecta, los beneficios monopolísticos siempre eran eliminados por la competencia. Ahora bien, cuando hay rendimientos crecientes a escala, las grandes empresas tienen una ventaja sobre las pequeñas, por lo que los mercados tienden a estar dominados por una empresa (monopolio) o, más habitualmente, por pocas empresas (oligopolio). Por tanto, con rendimientos crecientes a escala, los mercados son imperfectamente competitivos.

El rendimiento creciente a escala, lógicamente difiere del supuesto tradicionalmente asumido de rendimiento constante a escala, y se refiere a una situación en la que la producción crece proporcionalmente más que los factores de producción y, por tanto, la producción es más eficiente cuanto mayor sea la escala a la que se lleva a cabo, generando una reducción del coste medio (de ahí su expresión más simple y conocida de economías de escala).

Sin embargo, para analizar los efectos de las economías de escala sobre la estructura de mercado, se requiere distinguir qué tipo de incremento de la producción es necesario para reducir el coste medio. Por ello, podemos diferenciar entre las economías de escala internas, las economías de escala externas y las economías de escala dinámicas.

Las *economías de escala internas* se refieren a la reducción en los costes medios a medida que se incrementa el volumen de producción de la empresa. Por tanto, el coste unitario depende del tamaño de la empresa y en este caso, la economía de escala es una característica interna de la empresa.

Las *economías de escala externas* se refieren a la reducción de los costes medios a medida que se expande toda la industria. Por tanto, el coste unitario depende del tamaño de la industria, pero no necesariamente del tamaño de cada una de sus empresas.

Las economías de escala internas y externas tienen diferentes consecuencias para la estructura de las industrias. Un sector de actividad en el que las economías de escala sean externas estará formado por muchas empresas pequeñas y será de competencia perfecta. Por el contrario, las economías de escala internas proporcionan a las empresas de mayor tamaño una ventaja de costes sobre las de menor tamaño, y esto provoca que la estructura de mercado sea de competencia imperfecta.

Las *economías de escala dinámicas*, tienen que ver con el efecto aprendizaje y su generalización, el efecto experiencia. Se refieren a la reducción en los costes medios a medida que se incrementa la producción acumulada. Por tanto, el coste unitario depende, en este caso, de la acumulación de experiencia más que de la producción por periodo. Tiene que ver con la acumulación de conocimientos y produce sus efectos tanto en la empresa individual, como en toda la industria a través de procesos de imitación.

Esta diferenciación conceptual, sin embargo, no debe impedirnos reconocer la dificultad de encontrar en la realidad empresarial casuísticas en las que se den únicamente una de las tipologías descritas, sin encontrar los efectos de las otras, ya que las economías de escala internas, externas y dinámicas están intrínsecamente relacionadas al compartir fuentes originarias para su obtención.

En cualquier caso, siendo todas ellas determinantes del comercio internacional, sigue siendo adecuado su tratamiento individualizado y por separado, ya que la argumentación como causa del comercio difiere en cada caso y, por tanto, se justifica el análisis específico de cada una de las economías de escala descritas a través de distintas teorías.

2.7.3.2.1. Teorías de competencia monopolística: economías de escala internas y comercio

La existencia de economías de escala internas promueve la estructura de mercado de competencia imperfecta por la ventaja en costes de la empresa grande respecto de la pequeña, provocando que la gestión de la empresa se oriente hacia el logro de amplias cuotas de mercado y mayor producción, y la consideración conjunta de la innovación tecnológica y el tamaño mínimo eficiente.

La dinámica competitiva, en estas circunstancias, lleva a las empresas a crecer, a ganar en dimensión y esto, lleva, casi ineludiblemente, a que únicamente puedan permanecer y sobrevivir unas pocas empresas en cada industria. Este comportamiento se observó en industrias intensivas en capital e intensivas en conocimientos tecnológicos, como la siderurgia, la producción de energía o los sectores de bienes de transporte, entre otros.

En competencia imperfecta, por tanto, un bien lo producen pocas empresas (en el sector aeronáutico de grandes aviones, por ejemplo, tenemos a la europea “Airbus”, generada a partir de un consorcio y a la norteamericana “Boeing-McDonnald”, tras un proceso de fusión). Estas empresas son conscientes de que pueden decidir sobre los precios de sus productos e influir en sus ventas (no son precio aceptantes como en competencia perfecta). Además los consumidores perciben el producto ofrecido por cada productor como un producto diferenciado de los de sus rivales.

Los tipos de competencia imperfecta, habitualmente recogidos en la teoría microeconómica, son el monopolio y el oligopolio, con algunos casos especiales.

Las situaciones de monopolio puro son cada vez menos habituales en la práctica. Las que se sostenían eran normalmente por regulaciones gubernamentales y han tendido a desaparecer (Telefónica era un claro ejemplo). Por lo tanto, la estructura de mercado habitual en sectores de actividad caracterizados por economías de escala internas es la del oligopolio: varias empresas suficientemente grandes coexisten en un sector protegido por fuertes barreras de entrada (una de ellas son las propias economías de escala). Hay un caso especial de oligopolio, conocido como competencia monopolística

que, debido a su mayor facilidad para ser modelizado, fue ampliamente utilizado a finales de los años setenta y siguientes para aplicarlo al comercio internacional.

“*El modelo de competencia monopolística*” fue publicado por Edward Chamberlin (1933) en un trabajo que provenía de su tesis doctoral defendida en Harvard en 1927. Como se deduce de su denominación, la competencia monopolística es una combinación del monopolio y de la libre competencia.

La elección por parte de algunos reputados economistas del *modelo de competencia monopolística* de Chamberlin para aplicarlo al comercio internacional no fue, en absoluto, gratuita. Su principal atractivo residía en su simplicidad y en la posibilidad de proporcionar una visión bastante clara de cómo las economías de escala podían dar origen a un comercio mutuamente beneficioso para todos los intervinientes.

En general el análisis del oligopolio es un tema complejo, ya que, en ellos, las políticas de precios de las empresas son interdependientes. La empresa no sólo considera la respuesta de sus clientes, sino también las expectativas de sus competidores, por lo que la fijación de precios se convierte en un difícil juego adivinatorio.

En el caso especial de la competencia monopolística, el grave problema analítico que suponía la interdependencia en los precios es resuelto. Para ello se establecen dos supuestos claves que, lógicamente, caracterizan el modelo, además del supuesto común de cualquier casuística de oligopolio, como es la existencia de economías de escala internas que mantienen fuera del sector de actividad a las pequeñas empresas y, por tanto, impiden la competencia perfecta actuando como auténticas barreras de entrada¹⁶.

El primer supuesto es la proliferación de productos diferenciados. Cada empresa ofrece un producto diferenciado del de sus competidores. La diferenciación garantiza a la empresa un monopolio en su producto particular dentro del sector y, por tanto, le aísla

¹⁶ Recordemos que las barreras de entrada son factores estructurales de diversa índole (económico, financiero, tecnológico, normativo, etc.) que, a veces, sólo dificultan y, a veces, realmente impiden la entrada de nuevas empresas al sector.

parcialmente de la competencia, ya que a la vez, los clientes consideran al resto de productos del sector sustitutivos parciales. Por tanto, la empresa goza de monopolio en su producto, pero tiene que hacer frente a un tipo de competencia intermedia.

El segundo supuesto es que cada empresa toma los precios de sus rivales como dados y se ignora la problemática de la interdependencia en la política de precios.

Algunos autores (Lindert, 1994; Krugman y Obstfeld, 2002) proponen la existencia de aproximaciones razonables a este modelo en algunas industrias reales. Así lo asimilan a la industria automovilística en mercados desarrollados como el europeo o el japonés, donde los grandes productores ofrecen automóviles sustancialmente diferentes, aunque competidores entre sí. Sin embargo, Krugman y Obstfeld inciden en que pocas industrias son bien descritas por la competencia monopolística, ya que la estructura de mercado más común es la de oligopolio de grupo pequeño, donde sólo un pequeño número de empresas toman parte activamente en la disputa competitiva. En esta situación, el comportamiento de monopolista supuesto no es real, ya que la empresa sigue normalmente dos tipos de comportamiento excluidos en el *modelo de Chamberlin*:

1) El comportamiento colusivo mediante acuerdos explícitos (ilegales normalmente) o a través de estrategias de coordinación tácita (la empresa líder coordina el sector).

2) El comportamiento estratégico mediante toma de decisiones que afectan a los competidores de la forma deseada (exceso de capacidad como arma disuasoria) y anticipen ciertas reacciones negativas contra los competidores, tanto los existentes, como los potenciales.

En cualquier caso, las limitaciones de la competencia monopolística, como modelo asimilado al mundo real, no anulan su atractivo como vía para proporcionar explicaciones sobre el papel de las economías de escala en el comercio internacional y así ha sido ampliamente aceptado, dando lugar a diferentes modelos.

El *modelo de Paul R. Krugman* (1979, 1980) plantea dos países con idénticas dotaciones factoriales, gustos y tecnología. Sigue el enfoque de Dixit y Stiglitz (1977) en el que los consumidores desean consumir un gran número de variedades de productos y los bienes son sustitutos perfectos entre sí. Esto lleva a proponer una función de utilidad igual para todos los individuos, de forma que las elasticidades de la demanda para cada variedad sean iguales y constantes.

En la aplicación del *modelo de competencia monopolística* al comercio internacional planteada por Krugman, resulta que éste aumenta el tamaño del mercado. En aquellos sectores en los que hay economías de escala, la variedad de bienes que un país puede producir, y la escala de su producción, están limitados por el tamaño del mercado. Comerciendo con otros se forma un mercado internacional integrado, que es más grande que cualquier mercado nacional y que reduce dichas limitaciones. Cada país puede, por tanto, especializarse en la producción de un menor número de productos de lo que haría en ausencia de comercio, incrementando simultáneamente la variedad de bienes disponibles para sus consumidores, al comprar a otros países bienes que no produce. Por tanto, el comercio ofrece una oportunidad de ganancia mutua, incluso cuando los países no difieran en sus recursos o en su tecnología.

La aportación novedosa del modelo es que se introduce como ganancia del comercio internacional, además de la clásica reducción de precios de los bienes, que equivaldría a un aumento de la renta real, el incremento del número de variedades del bien diferenciado a disposición de los consumidores. En este mercado conjunto e integrado, se pueden producir más variedad de modelos a un coste medio menor que en cada mercado aislado.

A través del *modelo de competencia monopolística* se muestra que el comercio mejora el conflicto entre la escala de producción y la variedad de bienes al que las naciones se enfrentan. El comercio crea un mercado mundial mayor que cualquiera de los mercados nacionales, provocando un precio medio menor y la disponibilidad de una mayor variedad de bienes.

Jacquemin (1982) afirma que el comercio internacional tiende a aumentar la eficiencia técnica al expandir el tamaño del mercado. Ahora bien, para obtener esas ganancias de la integración, los países deben comerciar a escala internacional. Cada empresa debe concentrar su producción en un país para conseguir explotar las economías de escala y vender su producción tanto en el propio país como exportando a los demás.

En su modelo, Krugman reconoce que el patrón de comercio es bastante impredecible. Se trata de un comercio intraindustrial en el que las empresas producen productos diferenciados y en donde, debido a la existencia de economías de escala, ningún país puede producir toda la variedad de productos por sí mismo. Por tanto, aunque los países tengan los mismos gustos, tecnología y dotaciones factoriales, cada país producirá diferentes productos, pero el modelo no dice qué país producirá qué. Será la historia y las casualidades las que determinen los detalles del patrón de comercio y, por tanto, el componente impredecible de dicho patrón es una característica inevitable en un mundo en el que las economías de escala son importantes.

A este respecto, Guisado (2002) resalta las denominadas *ventajas dimanantes del primer movimiento* como una de las variables explicativas del patrón, al derivarse éste del carácter pionero de algunas empresas en ciertos sectores, que les permitió alcanzar ventajas competitivas sustentadas en la explotación de economías de escala, que les preservó de la amenaza de nuevos ingresos, creando una especialización inicial, luego mantenida.

El *modelo de Elhanan Helpman* (1981) coincide en algunos aspectos con el de Krugman. Helpman, sin embargo, utiliza en su modelo dos países con diferentes dotaciones factoriales y dos bienes, uno diferenciado (manufacturas), del que se producen diversas variedades con economías de escala, y otro homogéneo (alimentos). Helpman, además, utilizó la aportación de Lancaster (1979) en el diseño de las preferencias, en lugar del enfoque de Dixit y Stiglitz. Según Lancaster, los productos se diferencian porque incorporan características distintas. Cada consumidor tiene un producto ideal, es decir, una variedad favorita, que consiste en una combinación de las

características más deseadas. Por tanto, todos los productos no son sustitutos perfectos, ya que algunos son mejores que otros atendiendo al producto ideal de cada consumidor. De esta forma, las elasticidades no serán constantes, sino que dependerán de los precios y del número de variedades disponibles.

Este enfoque posibilita otras vías de competencia alternativas para las empresas que operan en el mercado internacional, al considerar como estrategia no sólo la relacionada con la política de precios, sino también la relacionada con la política de producto. Este enfoque supone, además, reconocer al consumidor un papel activo y determinante que se ajusta a la realidad.

Helpman llegó a una conclusión que, también fue asumida y explicitada por Krugman y que tal y como hemos destacado a lo largo de este apartado, supone, sin duda, un gran avance en la clarificación del comercio internacional y es la distinción conceptual entre el comercio intraindustrial y el comercio interindustrial. Según el modelo de Helpman, existía comercio intraindustrial al importar y exportar los dos países simultáneamente ambos bienes (manufacturas y alimentos).

Markusen (1986) incorporó un elemento adicional a las consideraciones de Helpman. Además de las distintas dotaciones factoriales y la competencia monopolística, reflejada por las economías de escala y la diferenciación de productos, añadió una demanda no homotética¹⁷. Esto significa una mayor elasticidad de demanda para los bienes relativamente capital-intensivos (productos manufacturados diferenciados) y, por tanto, es esperable que el volumen de comercio intraindustrial tienda a ser mayor que en la situación de preferencias homotéticas. La aportación fundamental de Markusen es que se asumen estructuras de consumo diferentes en los distintos países, relacionadas con los diferentes niveles de renta, siendo variable determinante del comercio internacional, especialmente del tipo intraindustrial, tal y como ya adelantábamos.

¹⁷ Ver supuestos 11 y 13 del *modelo de Heckscher-Ohlin* en el punto 2.5.1. El teorema de las proporciones factoriales: modelo Heckscher-Ohlin (H-O)..

Helpman (1985) aporta además aspectos de especial relevancia al intentar integrar a la empresa multinacional en las teorías del comercio internacional aplicadas a la competencia monopolística. La consideración de variables de gestión empresarial en las teorías del comercio internacional habían sido bastante escasas o poco relevantes, sobre todo atendiendo al peso explicativo real que se les puede presuponer actualmente.

Martínez-Zarzoso y Sinclair (1997) desarrollan un modelo teórico de demanda de exportaciones, que muestra que la demanda relativa de exportaciones depende de los precios relativos, de la calidad relativa de los productos exportados y de las preferencias de los consumidores. Dicho modelo es una extensión del modelo de competencia imperfecta y diversidad del producto implementado por Dixit y Stiglitz (1977) y comparte con el modelo de “quality-ladder” de Grossman y Helpman (1991), el modo en el que la calidad del producto entra en la función de utilidad de los consumidores.

2.7.3.2.2. Teorías de las economías de escala externas

No todas las economías de escala se presentan en la empresa individual. En ocasiones se da el caso de que la concentración geográfica de la producción de una industria reduce los costes de la industria, aunque las empresas individualmente sean de pequeña dimensión. Para analizar las ganancias derivadas de tal aglomeración, los economistas definen las economías de escala externas como las ganancias de productividad y reducciones de costes que una empresa consigue de la expansión de otras empresas en el mismo sector industrial.

Las economías de escala externas se originan porque una industria más grande y geográficamente más concentrada está en posición de ofrecer trabajo más especializado y otros servicios, lo que lleva a una mayor productividad y menores costes medios para todas las empresas de la industria.

El análisis de las economías externas se circunscribe a los estudios del economista británico Alfred Marshall (1923) cuando analizó el fenómeno de los

distritos industriales (concentraciones geográficas de industrias que no podían explicarse fácilmente por la existencia de recursos naturales). En aquellos tiempos, los ejemplos más relevantes se referían al grupo de fabricantes de cubiertos en Sheffield y al grupo de empresas de calcetines de Northampton. En tiempos más recientes, podrían citarse como ejemplos, la industria de semiconductores en el famoso Silicon Valley en California, la industria financiera en Wall Street o en la City (distrito financiero de Londres), la industria del ocio en Hollywood o en Bombay. En España un caso típico de economías de escala externas lo encontramos en la industria cerámica en Castellón y en el País Vasco podría ser la industria auxiliar del automóvil.

Marshall defendía que la mayor eficiencia de un grupo de empresas respecto a una empresa individual aislada está sustentada en tres razones:

1) Proveedores especializados: en muchas industrias, la producción de bienes y servicios y el desarrollo de nuevos productos requiere el uso de equipos especializados o de servicios de apoyo. Sin embargo, es difícil que una sola empresa pueda generar suficiente mercado para mantener a una amplia variedad de proveedores especializados. La existencia de muchas empresas, que de forma colectiva demanden dichos inputs, no sólo lo hace más factible, sino que, además dicha diversidad genera normalmente una mayor especialización productiva.

Este fenómeno ha sido estudiado ampliamente con el caso de Silicon Valley. Entre dichos estudios es destacable el realizado por Saxenian (1994) que compara dos distritos industriales de alta tecnología, el citado del Silicon Valley y la autopista 128 en Boston.

2) Mercado de trabajo especializado: un grupo de empresas puede crear un mercado conjunto de trabajadores especializados, situación que lleva, probablemente a una mayor especialización tanto de las empresas como del recurso humano. Esta situación, además, beneficia tanto a las empresas como a los trabajadores, ya que la escasez de mano de obra y el desempleo tenderá a reducirse, convirtiendo en más eficiente el mercado de trabajo.

3) Externalidades tecnológicas: en sectores intensivos en conocimientos tecnológicos, el conocimiento se convierte en un factor de producción clave. Las empresas pueden adquirir tecnología a través de sus propios esfuerzos en I+D. Pero también puede ser transmitida de empresa a empresa de forma directa, aprendiendo de sus competidores, estudiando sus productos e incluso copiando su diseño.

Sin embargo, una fuente importante de know-how es el intercambio informal de conocimiento que tiene lugar a nivel personal entre los trabajadores cualificados de las distintas empresas. Esta difusión informal del conocimiento parece ser más efectiva cuando la concentración geográfica de estas empresas genera la coincidencia de empleados en actividades sociales (clubes sociales, restaurantes, etc.), donde conversan sobre aspectos técnicos, más o menos libremente, y les facilita el estar al día, tecnológicamente hablando.

Puesto que las economías de escala externas dependen más del número de empresas en la industria, que del tamaño de las empresas individuales, las economías de escala externas son perfectamente consistentes con la competencia perfecta. Esto es, con las economías de escala externas, las empresas disfrutan de menores costes de producción porque la industria, más que la empresa, es grande.

Las economías de escala externas afectan al patrón de comercio internacional. Una industria concentrada geográficamente puede mantener proveedores especializados, ofrecer un mercado laboral conjunto y difundir el conocimiento de un modo más sencillo que una industria geográficamente dispersa. Pero un país no puede disponer de una gran aglomeración de empresas en una industria, salvo que tenga una industria grande. Por tanto, la teoría de las economías de escala externas indica que, cuando éstas son importantes, un país que disponga de una gran industria será más eficiente en esa industria que un país con industria pequeña. Por tanto, los rendimientos crecientes a escala en la industria nacional provocarán que ante unos costes medios de producción inferiores, el país exporte el bien característico de la industria. Sin embargo, el modelo de economías de escala externas no nos dice qué país es el que más posibilidades tiene de convertirse en exportador. El país en el que se establezca o crezca una industria

puede ser por un mero accidente histórico o por un previsor empuje inicial del gobierno. En el caso de las economías externas, una ventaja comparativa duradera se adquiere por suerte o por la adopción de una política explícita, aún cuando no existan diferencias iniciales de ventaja comparativa entre los países.

Una vez que se establece o crece una industria en un país y no en otro, es probable que el primero obtenga una ventaja de eficiencia aún mayor con el tiempo. La ventaja, por tanto, es acumulativa.

Este carácter pionero de la industria nacional que le permite alcanzar ventajas competitivas que preserva a las empresas de potenciales competidores, y que convierte en exportadores a aquellos países que alberguen en su seno empresas pioneras, se le denomina *ventaja dimanante del primer movimiento* y convierte en importadores al resto de países, definiendo, tal y como comentamos en el apartado anterior, el patrón del comercio internacional.

Uno de los aspectos más relevantes de este modelo, no tan distinto de la *teoría ricardiana*, ya que lo que aporta el modelo es otra fuente de ventaja comparativa, es lo que concierne a las recomendaciones de intervención directa de las administraciones públicas en el comercio internacional, favoreciendo la creación de condiciones que provoquen esa suerte o accidente y actuando como catalizador de una situación favorable difícilmente reversible.

Las economías externas pueden, por tanto, provocar que los países queden atrapados en patrones de especialización y comercio. Incluso, puede que esos patrones sean desfavorables y que el comercio internacional comporte pérdidas para algún país. De hecho, el comercio basado en economías externas tienen efectos más ambiguos sobre el bienestar nacional que el comercio basado en la ventaja comparativa o el basado en las economías de escala internas. Sin embargo, las economías externas son beneficiosas para la economía mundial. El mundo en su conjunto es más eficiente si el comercio internacional permite que los países se especialicen en distintas industrias y, por tanto, se beneficien tanto de las economías externas como de la ventaja comparativa.

2.7.3.2.3. Teorías de las economías de escala dinámicas

La acumulación de conocimiento está detrás de muchas economías de escala. Cuando una empresa individual adquiere experiencia, mejora sus productos o sus técnicas de producción. Esta mejora puede provocar reducciones en el coste medio de producción. Nótese que en este caso, las economías originadas por la acumulación de conocimiento son algo diferentes de las economías de escala internas consideradas anteriormente, en las que los costes de producción dependían de la producción actual, medida a través de la producción por periodo. En esta situación alternativa, los costes de producción dependen de la experiencia, esto es, de la producción acumulada hasta la fecha. A estas reducciones en el coste medio de producción, conforme la producción acumulada de la empresa crece y la empresa obtiene más conocimiento, se les conoce como economías de escala dinámicas y están relacionadas con el efecto aprendizaje y su generalización, el efecto experiencia.

Este planteamiento tiene una perspectiva interna de la economía de escala por originarse en la empresa individual. Sin embargo, ese dinamismo interno se puede trasladar al sector de actividad provocando un efecto multiplicador.

Cuando una empresa individual mejora sus productos o sus técnicas de producción a través de la acumulación de conocimiento por el efecto experiencia, es probable que otras empresas la imiten y se beneficien de sus conocimientos. Esta difusión del conocimiento da origen a una situación en la que, tanto la empresa innovadora, como las empresas imitadoras y, por tanto, toda la industria disminuye sus costes medios de producción.

Esta acepción externa de la economía dinámica tiene, lógicamente, que ver con la acumulación de experiencia de toda la industria, generándose, por tanto, un componente externo de este tipo de economías.

La relación entre los costes y la experiencia suele representarse a través de las *curvas de aprendizaje o curvas de experiencia*, que relacionan el coste unitario con la producción acumulada y tienen, lógicamente, una pendiente negativa que varía en su

cuantía dependiendo del sector industrial, de las tecnologías utilizadas y de las decisiones gubernamentales y empresariales encaminadas a aprovecharse del efecto experiencia.

Las economías dinámicas, al igual que las economías externas ordinarias, pueden residir en una ventaja comparativa inicial o en el carácter pionero en una industria. Y al igual que entonces, pueden proteger, desde esa ventaja inicial provocada por la mayor experiencia, a una empresa, industria o país pionero de otras empresas, aún cuando éstas tengan menores costes de factores, al no ser capaces de compensar la desventaja de la falta de experiencia.

Las economías de escala dinámicas, como las economías externas, justifican potencialmente el proteccionismo. El argumento para la protección temporal de industrias que les permita ganar experiencia es conocido como el *argumento de la industria naciente* y ha desempeñado un importante papel en lo relacionado con la función de la política comercial en el desarrollo económico. En cualquier caso, es difícil acertar, es decir, escoger industrias que crecerán hasta conseguir que el efecto experiencia actúe como barrera de entrada y como fuente de ventaja competitiva.

2.7.4. Evidencia empírica de las teorías de competencia imperfecta del comercio internacional.

Con respecto a trabajos realizados en el contexto español, que han tenido en cuenta las consideraciones realizadas por las *teorías de competencia imperfecta* descritas en este apartado del capítulo, podríamos destacar que, generalmente, tratan de relacionar alguna variable que se supone relevante con un comportamiento exportador. Este comportamiento es medido, normalmente, a través de la propensión a exportar, esto es, la proporción que representan las exportaciones sobre el volumen de ventas.

En cuanto a las variables supuestamente relevantes del comportamiento exportador, las más utilizadas son la inversión extranjera, el tamaño de las empresas, la

productividad sectorial, la diferenciación del producto o el grado de concentración empresarial.

Muñoz (1978) y Muñoz y Salido (1980) estudian la relación entre la inversión extranjera y la propensión exportadora. En estos trabajos, los autores reseñan la destacada presencia de empresas con participación de capital extranjero en empresas exportadoras, aunque esta participación es aún mayor en el caso de empresas importadoras.

Bueno (1982), con un enfoque que relativiza estas conclusiones al comparar dichas empresas con las empresas controladas mayoritariamente con capital español, encuentra que para el periodo analizado (1973-1977) las empresas con participación mayoritaria de capital extranjero tienen una menor propensión exportadora que las empresas esencialmente españolas. Aún así, aprecia un cambio de tendencia en los dos últimos años del periodo analizado (1976-1977).

Maravall y Rodríguez de Pablo (1983) analizan la relación entre el tamaño empresarial y la propensión exportadora. Utilizando como indicadores del tamaño, el número de empleados y los recursos propios, trabajan con una muestra de treinta mil empresas. Las conclusiones que obtienen son, que existe una relación directa entre el tamaño de las empresas y la proporción de empresas exportadoras. Además, concluyen que la mayor propensión exportadora se obtiene en las empresas medianas - grandes. Adicionalmente, obtienen unos resultados con doble lectura. Por un lado, entre las empresas pequeñas, el número de empresas exportadoras es reducido, pero sin embargo, aquellas que lo son, lo hacen con una propensión alta. Por otro lado, en las empresas muy grandes, la mayoría exporta, pero con una propensión exportadora pequeña.

Alonso y Donoso (1986) se centran en la relación entre el mercado de exportación y el tamaño empresarial. En su estudio consideran dos áreas diferenciadas: la CEE e Iberoamérica. Los indicadores de dimensión utilizados son el número de empleados, el capital social, la facturación y los activos totales de la empresa. Básicamente, se pueden destacar dos conclusiones. La primera, es que, generalmente, la

mayor dimensión de la empresa se relaciona con una mayor diversificación geográfica de sus exportaciones. La segunda, es que las empresas cuyas exportaciones se dirigen a la CEE tienen mayor tamaño empresarial y tienen una mayor propensión exportadora.

Maravall y Torres (1986) realizan un estudio sobre el comportamiento exportador de las empresas y la competencia imperfecta, analizando simultáneamente un conjunto de variables mediante regresión múltiple para evaluar su significatividad. Sus conclusiones relatan la existencia de variables significativas y variables no significativas. Entre las primeras destacan la relación fuertemente significativa, con signo negativo, entre las ventas interiores y la propensión exportadora, lo que indicaría que las empresas tratan de realizar sus economías de escala en el mercado interior, evitando así la incertidumbre derivada de la exportación. También destacan la significatividad con signo positivo de la intensidad relativa de capital, del grado de endeudamiento y de la participación de capital extranjero, lo cual suscribe el cambio de tendencia apreciado por el trabajo, ya citado, de Bueno (1982) en los dos últimos periodos de su estudio (1976-1977). Entre las variables no significativas destacan la tasa de rentabilidad y el grado de concentración empresarial.

Bajo (1987) realiza un estudio similar pero focalizándolo hacia la CEE. Entre las variables asociadas significativamente a la propensión exportadora destaca las siguientes: con el nivel de costos salariales, negativamente; con la productividad sectorial, de forma positiva; con la diferenciación de producto de carácter tecnológico, positivamente; y, sin embargo, con la diferenciación de carácter publicitario negativamente. La interpretación a este resultado puede hacerse desde la perspectiva de que la diferenciación basada en la comunicación se utiliza para propiciar una adaptación a los gustos locales. Para Forcada (1995) esto indicaría que las empresas españolas apoyarían la estandarización de su estrategia comercial internacional, principalmente en la política de producto y mucho menos en la política de comunicación. Otra variable significativa con signo negativo es la tasa de beneficio, lo que podría interpretarse como un apoyo a la hipótesis de la exportación como una salida a los excedentes sin vender, a un precio inferior al del mercado interno (dumping), ante una situación de debilidad en

la demanda nacional. En cuanto a las variables, índice de concentración y grado de participación del capital extranjero, no alcanzaban el grado de significatividad suficiente sobre la propensión exportadora a la CEE, aunque estaban cerca de ella (de forma negativa y positiva, respectivamente).

Alonso y Donoso (1989) en un estudio sobre dos mil trescientas trece empresas exportadores confirman las conclusiones relativas a la relación positiva entre el tamaño empresarial y la propensión exportadora planteadas por Maravall y Rodríguez de Pablo (1983).

Martínez-Zarzoso y Horsewood (2004) estudian los determinantes de las exportaciones españolas de diez productos diferenciados a 16 países de la OCDE en el período 1970-1996. Utilizan el modelo teórico de Martínez-Zarzoso y Sinclair (1997), que muestra que la demanda relativa de exportaciones depende de los precios relativos, de la calidad relativa de los productos exportados y de las preferencias de los consumidores. Dicho modelo es una extensión del modelo de competencia imperfecta y diversidad del producto implementado por Dixit y Stiglitz (1977). Se presenta una aplicación empírica de la versión dinámica del modelo para las exportaciones españolas en relación a las exportaciones británicas. El estudio se basa en datos muy desagregados para poder determinar el papel que desempeñan la calidad, las diferencias en los gustos y los precios como determinantes de las exportaciones. Los resultados señalan la importancia de factores diferentes a los precios como determinantes de las exportaciones, así como también la existencia de diferencias en las elasticidades precios para distintos productos. Finalmente, la hipótesis tradicionalmente aceptada de que las preferencias son idénticas en distintos países parece no ser ratificada por los resultados obtenidos.

2.7.5. Naturaleza de las aportaciones de las teorías de competencia imperfecta.

Haciendo una retrospectiva de las teorías del comercio vistas a lo largo de este capítulo, debemos hacer hincapié en la aportación que han supuesto las teorías tratadas

en este apartado, ya que han conseguido explicar una parte del comercio internacional que no había sido correctamente argumentado por las teorías anteriores. De ahí que destaquemos el carácter innovador y complementario de las *teorías de competencia imperfecta*.

Efectivamente, la complementariedad entre estas teorías y las anteriores mejora, sin duda, el fundamento teórico al dotar de mayor amplitud el espectro analizado y explicado de la realidad del comercio internacional.

Tal y como apunta Salvatore (1999), las conclusiones generales a las que se puede llegar respecto a la relevancia empírica de las teorías que se han analizado hasta ahora son:

- 1) La mayor parte del comercio entre países desarrollados y en desarrollo es interindustrial, y se basa en las diferencias en dotaciones de factores (incluida la tecnología), según lo postula la *teoría Heckscher-Ohlin*.
- 2) Una proporción creciente del comercio entre países industriales es intraindustrial, y se basa en las economías de escala y la diferenciación de productos, según postulan las *teorías de competencia imperfecta* del comercio internacional vistas en este apartado.

Así pues, puede concluirse que la *teoría H-O* y las *teorías de competencia imperfecta* son complementarias, pues cada una explica la parte del comercio internacional que no explica la otra. Puede afirmarse que, cuanto más difieran los países en dotación de factores, es más factible que el comercio sea interindustrial. Por otra parte, cuanto más parecidos sean los países en dotación de factores, es esperable que el comercio entre ellos sea intraindustrial.

Por ello es importante saber cuándo se aplica cada modelo. El *modelo de dotación de factores de H-O* es más apropiado para explicar el intercambio de materias primas, productos agrícolas y productos manufacturados intensivos en trabajo, en tanto que las *teorías del comercio internacional basadas en economías de escala y*

diferenciación de productos, son más apropiadas para explicar el comercio intraindustrial. Sin embargo, creemos que se requieren más pruebas empíricas antes de que se acepte con total certeza estas generalizaciones.

2.8. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

2.8.1. La teoría del rombo o del diamante

Aunque no se clasifiquen propiamente entre las tradicionales *teorías del comercio internacional*, incluimos en este capítulo, las *teorías de la competitividad*, por su marcado carácter micro y macroeconómico, donde la unidad de análisis es, fundamentalmente, el país y el sector de actividad, por delante de la empresa. Por esta razón, incluimos en esta ubicación teórica a la *teoría del rombo o del diamante* (Porter, 1990, 1991) y al *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior* (CDIDE) desarrollado por Dunning y Narula (1994, 1996).

Michael Porter ha sido y sigue siendo un referente esencial para el autor de este trabajo de investigación. No podía ser de otra manera, ya que como hemos reflejado en la introducción de este trabajo, nuestro vínculo investigador con la estrategia de internacionalización y nuestra relación docente con la *dirección estratégica de la empresa*, hace converger el eje central de nuestra investigación en esta disciplina. En ella, Michael Porter es, sin duda, uno de los autores más importantes de las últimas décadas, como lo refleja la consideración de *gurú de la dirección estratégica* por muchos estudiosos de la materia.

Sus obras, *“Estrategia Competitiva”* (1980) y *“Ventaja Competitiva”* (1985) son referencias principales de esta disciplina científica por sus importantes aportaciones, entre las que destacamos, el sistemático y complejamente sencillo análisis del sector industrial que plantea y la utilización de la cadena de valor añadido como certera herramienta de gestión, entre otras.

Su categoría como profesor de Harvard Business School, una de las instituciones más prestigiosas del mundo universitario, le ha permitido estar presente en los principales debates científicos sobre la disciplina de la *dirección estratégica* desde una amplia perspectiva teórico-práctica.

En los años posteriores a las dos obras citadas fue basculando su centro de atención en lo que se refería a la competencia hacia cuestiones relacionadas con la globalización de los mercados y los sectores industriales (1986, 1987, 1988); la ventaja competitiva de las naciones (1990, 1991), las agrupaciones empresariales en clusters como nuevas economías de competencia (1998, 1999) y la ampliación de la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial, compitiendo en varias ubicaciones (1998, 1999). Muchas de sus conclusiones serán tratadas a lo largo de este trabajo. Sin embargo, en este apartado nos referiremos al imponente trabajo que publicó en 1990 y que da lugar a lo que se conoce como la *teoría del rombo* o *del diamante* y que también es utilizado en el estudio de la estrategia mundial (1998, 1999).

Porter trata en ese estudio de detectar las razones objetivas que doten de una estructura coherente y explicativa al fenómeno económico reconocible según el cual, en una nación existe una empresa o un grupo de empresas que consiguen el éxito competitivo mundial en su correspondiente sector. Para ello, lleva a cabo un análisis del comportamiento competitivo de cien segmentos industriales pertenecientes a diez naciones diferentes.

Porter asume que las teorías del comercio internacional, que nosotros hemos tratado, no consiguen explicar la totalidad de los diferentes comportamientos competitivos observados. Confirma que la *teoría de la ventaja comparativa* explica los orígenes del comercio internacional a través de las diferencias de productividad, pero que, sin embargo, no es capaz de explicar la evolución de muchos flujos comerciales como, por ejemplo, el comercio intraindustrial de ciertos sectores.

En “La ventaja competitiva de las naciones” (1990), Porter desarrolla una nueva teoría acerca de la competitividad de las naciones, regiones y otras áreas geográficas. La

mayoría de los estudios sobre la competitividad se han concentrado en las políticas macroeconómicas (déficit presupuestario, política monetaria, apertura de los privatización) o en las ventajas comparativas debidas a la dotación de mano de obra, recursos naturales y capital. Porter adopta un enfoque muy diferente, afirmando que la competitividad de una ubicación estriba principalmente en la naturaleza del entorno de negocios que ofrecen a las empresas. El acceso a la mano de obra, capital y recursos naturales no determina la prosperidad, porque en la actualidad esos recursos son accesibles a todos. Por el contrario, la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en una ubicación esos factores para producir bienes y servicios valiosos. Además, la productividad y la prosperidad que se pueden alcanzar en una ubicación determinada dependen no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten.

2.8.1.1. Modelo teórico de Porter

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

En un mundo en que la competencia es cada vez más internacional, las naciones resultan más importantes y no menos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en

cada país; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante. Estas son las conclusiones de Porter (1990), producto de un estudio del éxito competitivo que duró 4 años y fue realizado en 10 de las naciones más importantes del mundo.

Porter construye un entramado teórico que sea capaz de detectar los países en donde se alcanzan las más altas cotas de productividad sectoriales y determinar las condiciones clave que expliquen claramente los liderazgos conseguidos. El análisis de Porter se basa en tres premisas (Grant, 1991, 2004):

1. El rendimiento competitivo de un país depende de los resultados de las empresas nacionales. Sin embargo, el entorno nacional ejerce una poderosa influencia sobre los resultados de las empresas: proporciona una base local, en la que las empresas desarrollan su identidad, sus recursos y capacidades y sus comportamientos directivos críticos.

2. Para que un país mantenga una ventaja competitiva en un sector a lo largo del tiempo necesita una ventaja dinámica: sus empresas deben ampliar y extender las bases de su ventaja competitiva mediante la innovación y actualización de sus recursos y capacidades. Así, el éxito japonés en automóviles refleja la habilidad de sus empresas para mejorar continuamente los fundamentos de su ventaja competitiva. Por el contrario, el fracaso de Gran Bretaña en numerosos sectores industriales durante la segunda mitad del siglo XX es consecuencia de la tendencia de la mayoría de sus empresas líderes a permitir que su ventaja competitiva se atrofiara por falta de innovación y mejora continuas. Probablemente este argumento se pueda extender al sector naval en el País Vasco.

3. El impacto del entorno nacional sobre los resultados competitivos de la empresa no se refiere tanto a la disponibilidad de recursos en el país como a las condiciones dinámicas que influyen en la innovación y en la mejora.

La *teoría del rombo* o *del diamante* es un modelo que se fundamenta en cuatro variables genéricas y algunas variables adicionales.

Las variables genéricas son:

- 1) Dotación de factores.
- 2) Condiciones de la demanda.
- 3) Sectores relacionados y de apoyo.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las variables adicionales son:

- i) El papel del gobierno.
- ii) La casualidad (Guisado, 2002).

Todas estas variables conforman, conjuntamente, el entorno nacional en el que las empresas locales compiten, fomentando o entorpeciendo la creación de las correspondientes ventajas competitivas.

Porter plantea que el éxito internacional de una nación en un sector determinado, depende del diamante determinante de la ventaja nacional, que lo constituye la combinación interactiva de las cuatro variables genéricas. Veamos cada una de ellas.

- 1) Dotación de factores:

Porter confirma la *teoría H-O* al afirmar que cada nación posee una determinada dotación de factores productivos, que desempeña un papel relevante en la creación de ventajas competitivas específicas para las empresas que desarrollan su actividad en la correspondiente nación. De esta forma la dotación de cada nación explicaría la exportación de aquellos bienes que utilizan intensivamente factores abundantes según dicha dotación.

Sin embargo, mientras que el análisis tradicional de la ventaja comparativa se centra en las dotaciones de amplias categorías de recursos, el análisis de Porter destaca, en primer lugar, el grado de desarrollo de los recursos locales y, en segundo lugar, el papel de los recursos muy especializados (Grant, 1991, 2004). De esta manera, el *modelo de Porter* aporta un mayor poder descriptivo al distinguir en la estructura genérica de la dotación de factores entre factores básicos y factores avanzados.

Los factores básicos son aquellos que se heredan de forma pasiva o se crean sin generar elevados costes ni grandes complicaciones. Son, entre otros, los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no cualificada. Estos factores son cada vez menos determinantes en la obtención de ventajas competitivas, como consecuencia de su accesibilidad para las empresas internacionales, bien a través de la multinacionalización en lo que respecta a localizaciones óptimas, o bien a través del aprovisionamiento internacional cuando están disponibles.

Los factores avanzados no se heredan y son el resultado de cuantiosas y sostenidas inversiones de capital, tanto financiero como humano. Son, entre otros, las infraestructuras de comunicación, la mano de obra cualificada, los científicos y la infraestructura de investigación. Estos factores son cada vez más fundamentales en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, como las que surgen de productos diferenciados o de procesos productivos con innovación tecnológica propia. Por su propia naturaleza, los factores avanzados son complicados de obtener a través del mercado y su imitación suele implicar ingentes esfuerzos inversores, que sólo se rentabilizan en el largo plazo.

Guisado (2002) hace una correcta analogía entre la relación que plantea Porter entre factores básicos y avanzados, y la concepción de la *teoría de recursos y capacidades*, según Peteraf (1993) y Grant (1991, 2004). Efectivamente, los recursos avanzados son a un país lo que las capacidades y los recursos intangibles son a una empresa, a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; ya que cumplen las condiciones de heterogeneidad, movilidad imperfecta o especificidad, no imitabilidad y disponibilidad limitada.

En cualquier caso, la separación conceptual del tipo de factor, no anula el hecho de que la relación entre los factores básicos y los factores avanzados sea dinámica y compleja.

En ocasiones, la existencia de una singular dotación de factores básicos genera una primera ventaja competitiva que da lugar a la obtención de fondos financieros que financian posteriormente la creación de factores avanzados. Esta secuencia constituye el clásico devenir de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva, protagonizada por algunos países como los denominados “Tigres del Sudeste Asiático”, cuyas exportaciones han pasado de ser mayoritariamente intensivas en mano de obra, como consecuencia de su elevada dotación y bajo coste, a contener cada vez más bienes intensivos en capital.

En otras ocasiones, ha sido la escasez originaria de factores básicos lo que ha generado la creación de factores avanzados, en un planteamiento análogo al que hacíamos en su momento cuando citábamos la propia evolución de la humanidad¹⁸, en donde la escasez actuó como motor de búsqueda de alternativas que contrarrestaran la falta de recursos. Porter señala que la hegemonía de Japón en muchos sectores industriales procede, fundamentalmente, del esfuerzo que dicho país realizó para superar su escasa dotación de factores básicos (tierra cultivable, minerales, petróleo, etc.). Dichas carencias actuaron de catalizador para que Japón formara y desarrollara habilidades y capacidades en su recurso humano, creando las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

2) Condiciones de la demanda.

La segunda variable genérica, determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector, según el *modelo de Porter* hace referencia a la existencia de una demanda nacional caracterizada por un tamaño importante, solidez, una fuerte exigencia y una alta sofisticación. Las condiciones de la demanda en los mercados nacionales proporcionan el impulso principal hacia la innovación y la mejora de la calidad. Podría

¹⁸ Ver apartado 2.1. del presente capítulo.

parecer que la mundialización de la competencia rebaja la importancia de la demanda interna. En la práctica, sin embargo, no es así. En realidad, la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros. La magnitud de la demanda interior resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda.

Según su modelo, la ventaja competitiva tiene, por tanto, su origen en una demanda doméstica con esas características, que muestra claramente sus necesidades a las empresas locales, las cuales actúan en consecuencia. Las empresas locales tendrían, por tanto, los estímulos suficientes para alcanzar niveles más elevados de innovación, calidad, eficiencia y servicio en los bienes que caracterizasen su actividad. Sin esos compradores nacionales, presionando, el sector no evolucionaría de esta manera, y es ahí dónde se vislumbra la diferente posición relativa entre países.

La característica del tamaño de la demanda doméstica tiene, además, una importante influencia, en la medida en que permite acometer grandes inversiones en I+D, posibilita fuertes economías de escala (internas, externas y dinámicas) en las actividades de la cadena valor y se complementa con una demanda internacional importante y diversificada geográficamente.

El ejemplo aportado por Guisado (2002) sobre el liderazgo mundial japonés en el sector de las cámaras fotográficas, procedente, básicamente, de la existencia de un mercado doméstico muy amplio, entendido y exigente; es una buena referencia. En una escala menor y más localista, se nos ocurre que la evolución acometida en el sector vinícola, dentro de la denominación de origen de Rioja, hacia caldos con una sofisticada diferenciación y que afecta no sólo al tratamiento del contenido (el vino), sino al diseño del continente (botellas diseñadas por grandes diseñadores) o incluso a la construcción

de extraordinarias bodegas, con la participación de importantes arquitectos; puede deberse, en parte, al desarrollo reciente de una demanda exigente y evolucionada (de importante componente internacional) vinculada a la tradicionalmente valorada gastronomía del País Vasco.

3) Sectores relacionados y de apoyo.

La tercera variable genérica determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector, según el modelo de Porter, se refiere a la existencia en el mercado local de proveedores y sectores relacionados que sean competitivos a nivel internacional. Por tanto, la ventaja competitiva nacional en un sector también se origina, según Porter, en el apoyo de una industria auxiliar innovadora y eficiente. En muchos sectores, un recurso clave es la presencia de sectores afines y auxiliares.

La presencia local de proveedores innovadores, sofisticados y eficientes posibilita el suministro a las empresas domésticas de componentes, productos y servicios avanzados a precios competitivos. Adicionalmente, si dichos proveedores han desarrollado innovadores y complejos conocimientos o han consolidado la obtención de factores avanzados, podrán suministrar al sector industrial cliente valiosa información tecnológica, facilitando, además, el control del riesgo tecnológico.

En cuanto a los denominados sectores relacionados nos referimos a aquellos que coordinan o comparten actividades con un determinado sector local o que generan productos complementarios a los característicos del sector analizado. En este caso, la presencia de sectores locales relacionados con niveles elevados de innovación, sofisticación y eficiencia, facilita una mayor demanda del sector debido a la complementariedad de sus productos. Además, ayudan al progreso técnico desde su especialización, suministrando información técnica, que permite mejorar la posición competitiva del sector.

Uno de los hallazgos más destacados del análisis empírico de Porter es que las fortalezas competitivas nacionales tienden a estar relacionadas con “racimos” (clusters o cúmulos) de sectores (Grant, 1991, 2004). Porter (1998) incide, especialmente, en las

estrechas e intensas relaciones que se establecen dentro de un país entre los sectores con éxito internacional y sus proveedores y los sectores relacionados. Porter alude a los clusters o cúmulos como cimientos sólidos sobre los que se basa el desarrollo del sector potencialmente exitoso. Define los clusters como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (universidades, asociaciones comerciales, etc.) que compiten, pero que también cooperan.

Ejemplos de este tipo de concentraciones en el País Vasco serían: ACEDE (Electrodomésticos), ACICAE (Componentes de Automoción), ACLIMA (Medio Ambiente), ADIMDE (Industrias Marítimas), ASVEFAT (Fabricantes de Fijación), AVIC (Ingeniería y Consultoría), CLUSTER DE ENERGÍA DE EUSKADI, CLUSTER DEL CONOCIMIENTO, CLUSTER PAPEL, EIKEN BASQUE AUDIOVISUAL, EITE (Investigación Tecnológica), ENBOR (Muebles), FORO MARÍTIMO VASCO, GAIA (Electrónicas e Información), HEGAN (Aeronáutica), HETEL (Formación Iniciativa Social), IBAIA (Productoras Audiovisuales).

Porter invita explícitamente a las administraciones gubernamentales a llevar a cabo medidas que faciliten la formación de clusters para desarrollar el tejido industrial en el contexto actual, fomentando, por tanto, la intervención gubernamental.

4) Estrategia, estructura de mercado y rivalidad de las empresas.

La cuarta variable genérica de la ventaja competitiva nacional en un sector, según el modelo de Porter, se refiere a los diferentes factores que comportan la dinámica competitiva a nivel sectorial. Los resultados de la competencia nacional en sectores concretos están relacionados inevitablemente con las estrategias y las estructuras de las empresas en esos sectores. Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. Porter en esta variable distingue tres aspectos: en primer lugar la estrategia de la empresa, en segundo lugar la estructura del mercado

de referencia, y en tercer lugar el grado de rivalidad existente entre las empresas del sector.

En lo que se refiere a la estrategia de la empresa, Porter la relaciona con la ideología y el sistema de gestión. Reconoce la existencia de diversos y heterogéneos sistemas de gestión empresarial, fuertemente vinculados con los sistemas de valores y culturas económicas predominantes en cada nación. Los países difieren también notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. Los objetivos de las empresas reflejan las características de los mercados de capital nacionales y los usos en cuanto a la retribución de los directivos. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. Por tanto, valores, culturas e ideologías de gestión constituyen el marco externo que condiciona o influye en el posicionamiento estratégico de las empresas. Todo este compendio de relaciones puede favorecer o por el contrario dificultar la obtención de la deseada ventaja competitiva, por lo que la influencia de este aspecto es más que relevante.

Al respecto, cabe destacar que algunas naciones, con sectores competitivos a nivel mundial, se caracterizan porque sus empresas desarrollaron en su momento sistemas de gestión coherentes con sus dotaciones originarias de factores, con el objetivo de trasladar al campo empresarial la ventaja comparativa nacional. En otros casos, sin embargo, la incongruencia de filosofías de gestión retrasó el desarrollo empresarial y el progreso económico, como se pudo comprobar con el sistema autárquico instaurado en España durante los años de la dictadura.

Un elemento indisoluble a todos estos aspectos es la formación, que, lógicamente, marca y fija muchos de los valores que luego regirán la misión de las instituciones y empresas.

Tratando de buscar un ejemplo en el País Vasco relacionado con las ideologías y sistemas de gestión, nos parece que viene a colación el movimiento cooperativo vasco, que también ha tenido su componente de internacionalización (Errasti, 2002).

En lo que se refiere al segundo aspecto de esta cuarta variable genérica, el modelo de Porter hace referencia a la estructura territorial que suelen adoptar una gran parte de los sectores domésticos que resultan competitivos a nivel mundial. Porter destaca que, con frecuencia, el grado de densidad de localización de empresas rivales es muy elevado, formando agrupaciones territoriales bastante definidas. Las empresas del sector cerámico en Castellón serían un ejemplo; y la disposición de empresas en los centros tecnológicos de Zamudio, Miñano y Miramón, o la concentración de empresas con cierta homogeneidad sectorial (máquina herramienta) en la cuenca del Deba guipuzcoano, serían ejemplos en el País Vasco.

Por último, el modelo de Porter señala una tercera acepción a esta variable, que se refiere a las ventajas que surgen de un alto grado de competitividad entre las empresas rivales del sector. Según Porter existe una intensa relación causal entre el grado de rivalidad existente en el seno de un determinado sector a nivel local y la creación, desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas. En general, las naciones que cuentan con sectores líderes, se caracterizan por la rivalidad competitiva que existe a nivel local entre las empresas de dichos sectores. En consonancia con otros razonamientos análogos, Porter plantea que la intensa rivalidad local presiona a las empresas a innovar, incrementar su nivel de eficiencia, su nivel de calidad y a diferenciarse. Todos esos recursos y capacidades mejorados son trasladados y rentabilizados en los mercados internacionales. La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva.

La competencia interior es frecuentemente más directa y personal que la competencia entre empresas de países diferentes. Como consecuencia, el mantenimiento de una fuerte competencia en los mercados interiores proporciona un poderoso estímulo para la innovación y la eficiencia. La falta de competencia interior puede explicar por

qué los esfuerzos de los gobiernos europeos para crear “campeones nacionales” en muchos sectores no han tenido éxito. Este análisis también sugiere que las medidas para apoyar a la industria nacional mediante subvenciones, devaluación de la moneda nacional o protección de las importaciones, hasta el punto de reducir la presión competitiva, puede desalentar la eficiencia, la innovación y la mejora de la calidad (Grant, 1991, 2004).

Porter (1999) y Guisado (2002) citan como ejemplos el sector farmacéutico suizo, dónde conviven y rivalizan tres empresas de elevada capacidad competitiva internacional: Hoffman-La Roche, Ciba Geigy y Novartis¹⁹. Así mismo, en Estados Unidos, en el sector de ordenadores personales, la rivalidad existente entre IBM, Digital Equipment y Hewlett-Packard, presiona decisivamente a la mejora continua de sus respectivas posiciones en los mercados internacionales. Grant (2004) alude a la presencia de nueve empresas del sector de automoción japonés que compiten ferozmente entre sí en su mercado interior. Lo mismo se puede decir para las cámaras fotográficas, los productos electrónicos de consumo y las máquinas de fax.

Porter señala que la concentración geográfica magnifica la fuerza de la rivalidad interior. Este hecho es sorprendentemente común en todo el mundo: las empresas de joyería italianas están situadas en torno a dos ciudades: Arezzo y Valenza Po; las empresas cuchilleras, en Solingen, Alemania, y Seki, Japón; las empresas farmacéuticas, en Basilea, Suiza; las de motocicletas e instrumentos musicales, en Hamamatsu, Japón. Cuanto más localizada esté la rivalidad, más intensa será ésta. Y cuanto más intensa, mejor.

Consecuentemente, estas cuatro variables genéricas determinan el entorno nacional en el que las empresas tratan de promover la obtención de ventajas competitivas en sus respectivos sectores. Sin embargo, Porter añade otras variables no consideradas genéricas. Estas variables adicionales son el papel del gobierno y la casualidad (Guisado, 2002).

¹⁹ Este ejemplo ha sido actualizado ante las operaciones de crecimiento externo acontecidas en el sector farmacéutico. Fuente: IMS, 2003.

i) El papel del gobierno.

Porter considera que esta variable también puede determinar la ventaja competitiva nacional en un sector determinado, pero de un modo puntual, y por tanto, su capacidad de influencia no tiene el carácter de estructural como para considerarla genérica.

El papel del gobierno, en el *modelo de Porter*, se trata, por tanto, de un factor adicional con capacidad para influir en cada una de las cuatro variables genéricas que conforman el *diamante*. En este sentido, las instituciones gubernamentales pueden influir en cualquiera de las variables determinantes. Así, la instrumentación de determinadas políticas de subvenciones, de inversiones en infraestructuras, o de formación de capital humano, pueden, por ejemplo, llegar a modificar sustancialmente la dotación de factores de un país. También, las políticas que influyen en la actividad competitiva de las empresas pueden afectar, a su vez, a la intensidad de la rivalidad empresarial en el marco de una determinada nación. Como ejemplo cercano podemos citar el papel de catalizador y estimulador por parte Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco con la Estrategia Biobask 2010, diseñada en apoyo del emergente sector vasco de las biociencias, que ha generado 23 nuevas empresas entre los años 2001 y 2005, con 300 puestos directos de trabajo en dicho periodo, considerado como el ecuador de la Estrategia Biobask 2010 (El Correo, 3 de agosto de 2006).

Porter propone algunos principios sencillos y básicos que los Estados deben adoptar para desempeñar el apropiado papel de apoyo a la competitividad nacional: alentar el cambio, promover la rivalidad interior, estimular la innovación. Entre los enfoques específicos que pueden adoptar las naciones que buscan lograr ventaja competitiva están los siguientes: centrarse en la creación de factores especializados, no intervenir en los mercados de factores y de dinero, imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente, limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales, promover objetivos que originen una inversión continuada,

liberalizar la competencia, adoptar una decidida política interior antimonopolista y rechazar el comercio exterior regulado.

ii) La casualidad (Guisado, 2002).

Esta variable del *modelo de Porter* se refiere a hechos casuales, y, por tanto, difícilmente previsibles y controlables, tanto a nivel gubernamental como empresarial; que, no por ello, pueden llegar a tener una incidencia relevante en la creación o por el contrario en la eliminación de ventajas competitivas de determinados sectores. En cualquier caso, Porter no los considera estructurales, sino circunstanciales; de ahí su diferente clasificación. Entre esta clase de hechos se podría citar las invenciones imprevisibles, las alteraciones de costes de los factores como consecuencia de guerras o crisis, o decisiones políticas inesperadas de otros países. Así, las políticas industriales seguidas por Japón a mediados de los años cincuenta alcanzaron un éxito sin precedente, al desviarse de lo establecido por la teoría económica generalmente aceptada (Guisado, 2002). Probablemente, la desaparición del terrorismo en el País Vasco, permita aflorar grandes ventajas competitivas en sectores suficientemente bien posicionados a priori.

Porter denomina a las cuatro variables genéricas y a las variables adicionales, el *diamante completo* y plantea que las empresas tendrán más posibilidades de alcanzar ventajas competitivas a nivel mundial si desarrollan sus principales actividades en el seno de un país con un diamante favorable para la construcción de tales ventajas.

Vázquez (1999) señala en sus tesis sobre el desarrollo endógeno, que la oportunidad que presenta una estructura del diamante favorable en un sector concreto para un país determinado, no sólo es aprovechable por las empresas nacionales, lo que supondría un desarrollo endógeno. Estas estructuras favorables van a atraer también a inversiones extranjeras que, en su búsqueda de localizaciones óptimas, encuentran suficientes argumentos para situar sus unidades productivas en el seno del país en cuestión. En cualquier caso, este hecho no solo no anula, sino que refuerza el atractivo potencial de la actividad de referencia, convirtiéndose en un conglomerado de empresas

nacionales y extranjeras, que desarrollan y consolidan de esta manera las fuerzas determinantes del *diamante de Porter*.

Porter señala, de forma análoga a como lo hacía con las cinco fuerzas competitivas en el análisis del entorno industrial, la interacción entre todas las variables, genéricas y adicionales, como la fuerza fundamental para influir positivamente en la creación de ventajas competitivas. Es, al fin y al cabo, el efecto neto de todas las variables lo que posibilita su obtención. Porter argumenta que ninguna de las variables por sí sola garantiza la consecución de la ventaja competitiva, sino que se requiere el apoyo conjunto entre ellas. Por tanto, la posición de cada variable determinante en la obtención de la ventaja competitiva, influye en la eficacia del resto de variables.

2.8.1.2. Crítica a la teoría del diamante

La *teoría del diamante* de Porter establece un modelo de comercio internacional que integra muchas de las proposiciones de las principales teorías descritas. De esta forma, la *teoría de dotación de factores* de Heckscher-Ohlin, la *teoría del ciclo de vida del producto* de Vernon y las más recientes *teorías basadas en la diferenciación y en las economías de escala* de Linder, Helpman y Krugman son fuentes que vierten sus aportaciones en el modelo de Porter, el cual reconoce como causa primaria del comercio internacional, los diferenciales de productividad.

Porter utiliza parcialmente los argumentos de esas teorías para explicar el origen de dichos diferenciales, incorporando algunas nuevas ideas o matizando y puliendo otras ya reconocidas. Desde esa perspectiva, no debemos dejar de destacar, la capacidad integradora de este modelo para explicar una realidad compleja y con un componente ciertamente impredecible. En este sentido, se puede considerar que el modelo de Porter integra las principales tesis de las *teorías del comercio internacional* más tradicionales, convirtiéndose en lo más cercano a una paradigmática *teoría del comercio internacional* actual. Sin embargo, no creemos que se pueda considerar como una *teoría de la internacionalización* definitiva o, por lo menos, totalmente generalizada. Reconociendo

la validez del modelo de Porter como un avance en la generalización de la *teoría del comercio internacional*, éste ha sido criticado desde diferentes perspectivas.

Por un lado, se puede argumentar que el modelo surge a partir de un arduo análisis estadístico de datos obtenidos de ciertos sectores y ciertos países, con un claro sesgo hacia lo que podríamos considerar como primer mundo. Partiendo de esta premisa, la supuesta generalización del modelo quedaría en entredicho y su extrapolación a otros sectores de actividad y, sobre todo, a países menos desarrollados no estaría del todo fundamentada. Es cierto que la amplitud del estudio del modelo es extraordinaria, pero no por ello, su extensión a la totalidad del comercio internacional está suficientemente refrendada. En cualquier caso, esta crítica quedaría subsanada con investigaciones empíricas que contrasten la validez del *modelo de Porter* para sectores y países no considerados en su estudio original.

Otra crítica hace referencia a la bondad predictiva del modelo, sobre todo, en lo concerniente a la inclusión de la casualidad como variable adicional que conforma el entorno nacional y, por tanto, con poder explicativo del modelo. Se alude en la crítica, que dada la eventualidad de los sucesos considerados en esa variable, el grado de predicción del modelo es poco fiable. A nuestro entender, la consideración de la casualidad en el modelo es, sin embargo, plausible ya que si ciertamente los hechos casuales son difícilmente predecibles, no por ello han dejado de tener influencia en el devenir del comercio internacional y, por tanto, aunque nos incomoden en la búsqueda de la certeza o del modelo de predicción perfecto, no podemos obviar su influencia. Por tanto, entendemos que es relevante su consideración en el modelo, al explicar mejor que con su ausencia lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que puede ocurrir con el comercio internacional. Otro aspecto diferente será el considerar correctamente ese tipo de hechos o acontecimientos, en el que habrá que utilizar las técnicas y modelos probabilísticos adecuados para tratar esa tipología de variable. Pero entendemos que eso no justifica su exclusión y por tanto, aplaudimos su inclusión como variable explicativa, siempre y cuando, se gestione adecuadamente la naturaleza impredecible de dicha variable.

Por último, una crítica, a nuestro entender, más acertada es la que se refiere a que el modelo no refleja adecuadamente el modo de generar las ventajas competitivas por parte de las empresas multinacionales. Efectivamente, las ventajas competitivas de la multinacional no dependen exclusivamente del diamante de su respectivo país de origen, sino también de los respectivos diamantes de los diferentes países en donde desarrollan sus actividades clave de la cadena de valor de la empresa. Efectivamente, tal y como refleja el oportuno ejemplo de Guisado (2002), no parece que el diamante suizo tenga suficiente poder explicativo acerca de las ventajas competitivas que Nestle disfruta, cuando el noventa y cinco por ciento de sus negocios los realiza fuera de Suiza. En este sentido, algunos autores, como Dunning (1993), proponen que el modelo de Porter incorpore el papel de las multinacionales como tercera variable adicional. Desde luego, de las críticas planteadas al modelo de Porter, entendemos que ésta es la que más entidad tiene, y efectivamente, aspectos relacionados con esta premisa serán tratados en la segunda parte de este trabajo.

Por lo tanto, como conclusión al modelo de Porter, podemos decir que, al margen de las críticas que, lógicamente, pueden ayudar a perfeccionar el modelo, éste pronostica que aquellos países cuyos componentes del correspondiente diamante resultan favorables al desarrollo de ventajas competitivas de un determinado sector serán exportadores netos de los productos característicos de dichos sectores y, sin embargo, cuando las condiciones del respectivo diamante no sean favorables, el país en cuestión tenderá a importar los correspondientes bienes. Además, Porter, manteniendo tesis opuestas a Adam Smith y David Ricardo, propugna la intervención directa de las administraciones públicas con el establecimiento de políticas gubernamentales (educativas, proteccionistas, subvenciones, etc.) que incidan en los componentes del diamante y, por tanto, ayuden a la consecución de las condiciones que favorezcan la obtención de ventajas competitivas en su entorno, y potencien, de esta manera, la generación de empresas competitivas a nivel internacional.

2.8.2. El ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior

Aunque no se trate propiamente de una *teoría del comercio internacional*, incluimos en este capítulo el denominado *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)* desarrollado por Dunning y Narula (1994, 1996), que analiza la evolución de las inversiones directas en el exterior (IDE) vinculadas a una determinada nación, bien porque las genera (inversiones realizadas por las empresas nacionales en el exterior) o bien, porque las recibe (inversiones realizadas por las empresas extranjeras en el país). en relación al grado de desarrollo económico relativo de la misma.

Efectivamente, el *CDIDE* no se debe considerar como una *teoría del comercio internacional* porque, justamente, se ocupa del fenómeno que tiende a sustituir al mismo, esto es, la inversión directa en el exterior (IDE), que se vincula a la multinacionalización de la empresa, sustituyendo una transacción del mercado internacional por una operación internalizada por la empresa al localizarse en varios países. De hecho, el *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)* es una versión dinámica de uno de los modelos más relevantes dentro de las *teorías de la empresa multinacional (EMN) y la inversión directa en el exterior (IDE)* (las cuales abordaremos, específicamente en el capítulo seis), el *paradigma ecléctico de la producción internacional*²⁰ desarrollado por Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995). No obstante, el marcado carácter micro y macroeconómico de esta versión dinámica del paradigma, donde la unidad de análisis es el país y no la empresa, parecía recomendar esta ubicación teórica. Si a esto añadimos que el análisis realizado por Dunning y Narula (1994, 1996) de la evolución de las inversiones directas en el exterior (IDE) en un país es asimilado como un indicador del grado de desarrollo económico relativo del mismo, podemos reconocer cierta analogía al *modelo de Porter* como *teoría de la competitividad*, lo cual también justificaría su presente localización, aunque rompamos el criterio de ubicar cada autor en una corriente teórica²¹.

²⁰ Esta teoría será tratada, concretamente, en el punto 6.2.3. El paradigma ecléctico, del capítulo 6.

²¹ Este aspecto, también, ha sido incumplido con Vernon y su *modelo del ciclo de vida del producto*.

Según el *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning, la decisión empresarial de realizar una IDE depende de que la empresa disfrute de alguna ventaja sobre sus rivales y competidores potenciales que le interese explotar por sí misma en una localización extranjera. De esta forma, el *PE* atribuye a las ventajas de propiedad o específicas de la empresa (P), a las de internalización (I) y a las de localización (L) (ventajas PIL) la explicación de la capacidad y disposición de la organización a internacionalizar sus actividades de producción en forma de IDE.

Por su parte, Dunning y Narula (1994) intentan explicar cómo la trayectoria seguida por la producción internacional a través del tiempo está basada en la continua interacción entre las variables PIL y la estrategia de la empresa ante esta configuración, la cual determinará la nueva combinación de variables PIL en los siguientes períodos. Posteriormente, Dunning y Narula (1996) desarrollan el concepto de senda de desarrollo de la inversión para describir la relación sistemática existente entre el desarrollo de una economía y las formas en las que se manifiestan las ventajas de propiedad y localización, ahondando en los efectos dinámicos de la inversión directa en los países de destino (López, 1996).

Así, la configuración de ventajas PIL de una empresa evoluciona en función del desarrollo económico relativo de su país origen y de las naciones a las que dirige sus inversiones. Cada avance en el proceso de desarrollo económico relativo del país supone un cambio en dicha configuración de ventajas. Estos cambios son consecuencia, al menos parcialmente, de las IDE recibidas y realizadas en periodos anteriores y de la propia interacción entre las empresas locales y las procedentes de otros países. Existe, por tanto, una relación de interdependencia entre el desarrollo económico del país, la configuración de ventajas de distinto tipo que disfrutaban sus empresas y los flujos de IDE que aquél recibe y realiza (Dunning y Narula, 1994).

En este sentido, resulta relevante destacar que la configuración de las variables PIL existente en un momento determinado (t_1) afecta a la decisión de invertir en el exterior de las empresas locales y extranjeras durante el propio periodo, así como a la

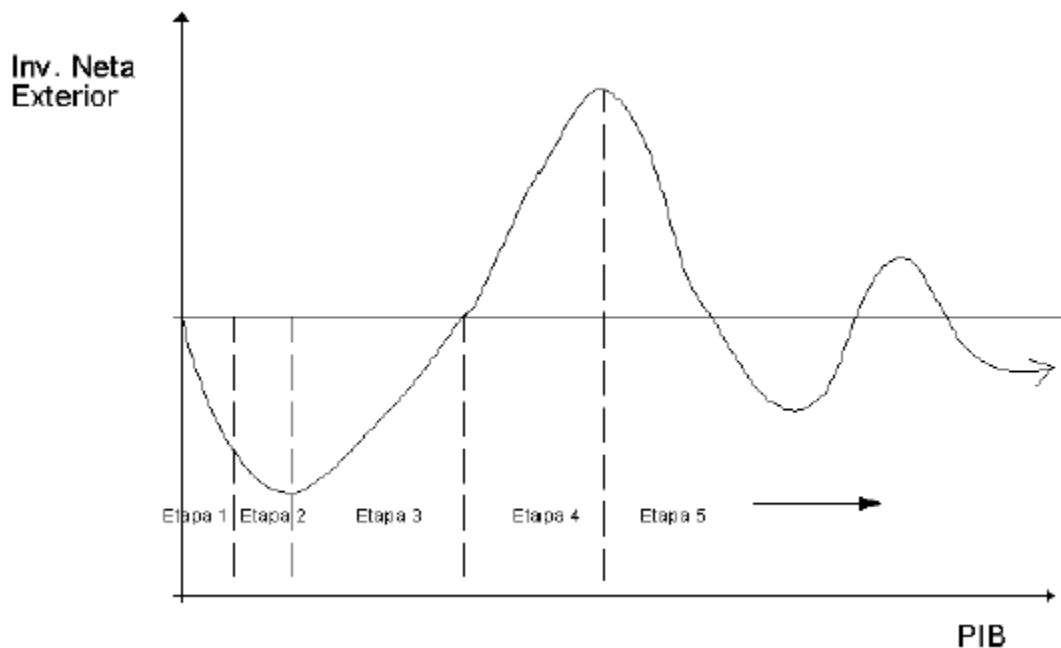
configuración PIL existente en el periodo inmediatamente posterior (t_2). Esta interacción entre diferentes periodos conduce a la reestructuración económica, incrementando la importancia de las ventajas competitivas dependientes de los activos creados frente a los activos naturales.

En concreto, existen dos relaciones que resultan críticas para el proceso de desarrollo económico del país: la primera es la existente entre las ventajas de propiedad que disfrutaban las empresas de un país en un determinado periodo de tiempo (Pt_1) y las ventajas del mismo tipo que disfrutaban en el periodo siguiente (Pt_2); la segunda es la existente entre dichas ventajas de propiedad (Pt_1) y las ventajas específicas de localización que ofrece el país en los periodos posteriores (Lt_2).

Por un lado, la relación Pt_1 - Pt_2 se refleja en el proceso de acumulación tecnológica que experimentan las empresas del país. Éstas desarrollan su capacidad tecnológica a través de un proceso incremental que se fundamenta en las ventajas que disfrutaban previamente, así como en la interacción con otras empresas (locales y extranjeras) y fuerzas de mercado. Ello da lugar a la creación de tecnologías cada vez más específicas y distintivas de la empresa. Así, la evolución del ciclo de desarrollo del país se encuentra vinculada a la existencia de un círculo de progresiva acumulación tecnológica y a la capacidad de las empresas locales para mantener dicho círculo.

Por otro lado, la relación Pt_1 - Lt_2 aparece cuando el desarrollo tecnológico de las empresas locales y extranjeras que realizan sus actividades en la economía local repercute positivamente sobre el desarrollo de los recursos, las infraestructuras e industrias de apoyo, así como sobre el progreso de la demanda local (Dunning y Narula (1994). Esta relación dinámica da lugar a las diferentes fases que constituyen el *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)*, tal y como que aparecen reflejadas en el gráfico 2.8.

Gráfico 2.8. Evolución de la Posición Neta Inversora en el Exterior de un País.



Fuente: Dunning y Narula (1996).

Antes de identificar los principales rasgos de cada una de las fases del *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)*, resulta preciso realizar dos matizaciones en relación al significado de las ventajas de localización específicas de un país. En primer lugar, resulta frecuente que las ventajas específicas o de propiedad que disfrutaran las empresas de un país que se encuentra en las primeras fases de su ciclo de desarrollo dependan de la propia estructura económica de dicho país. A su vez, las ventajas de esta naturaleza que presenta el conjunto agregado de las empresas locales definen la capacidad tecnológica del país y, por tanto, una parte de las ventajas de localización del mismo. Ello conduce a la aparición de un círculo relacionado de actividades: por un lado, la propensión a la inversión exterior de las empresas locales depende de sus ventajas competitivas que, a su vez, se derivan de la estructura económica de su país. Por otro lado, la inversión procedente de empresas extranjeras recibida por el país depende de las ventajas de localización relativas del mismo que, a su

vez, son la consecuencia, al menos parcial, de las ventajas competitivas de las empresas locales.

Adicionalmente, el propio proceso de inversión exterior supone el desarrollo de nuevas ventajas específicas de propiedad que pueden ser explotadas internacionalmente por la empresa inversora. Así, a medida que la internacionalización de la empresa avanza, las ventajas de propiedad ya no sólo dependen de la estructura económica de su propio país de origen sino de la localización internacional de sus actividades (Dunning y Narula, 1994, 1996).

En la primera etapa “ausencia de IDE” del ciclo, el país se encuentra en la fase inicial de su desarrollo económico, por lo que carece de ventajas de localización capaces de atraer IDE procedentes de otras naciones, excepción hecha de las que se derivan de la posesión de activos básicos como los recursos naturales y/o mano de obra no cualificada. Esto limita la recepción de IDE procedentes de otras naciones a las realizadas por empresas que deseen explotar este tipo de recursos. Por otro lado, el escaso desarrollo económico del país se traduce en una escasez de activos creados: las empresas locales no disfrutan apenas de ventajas específicas de propiedad que les permitan internacionalizarse a través de la realización de IDE en otros países. En consecuencia, la tasa de emisión de inversión exterior del país en esta etapa de desarrollo económico es nula. En definitiva, la recepción y emisión de flujos de IDE resultan prácticamente nulas en este etapa. Ello conduce a una posición neta equilibrada o ligeramente tendente a la recepción de inversión exterior dirigida a la explotación de recursos básicos.

A partir de este planteamiento general, es necesario realizar una matización al respecto: este modelo da por supuesta la existencia de ciertos recursos naturales en las naciones que se encuentran en las etapas más tempranas del ciclo de desarrollo. La carencia de estos activos reduciría aún más la recepción de IDE procedentes de otras naciones, dando lugar a que el país disfrute de una posición neta receptora en el exterior más reducida durante dichas fases iniciales. De igual forma, un país que disfrute de una

dotación de factores única que le proporcione una ventaja absoluta sobre las restantes naciones experimentará, en todas las fases, una posición neta receptora más acusada que la representada por el ciclo medio, cuyas restantes etapas se analizan a continuación (López, 1996).

En la segunda etapa “recepción neta de IDE (nivel fuerte)”, de forma análoga a la etapa anterior, las ventajas de localización más importantes del país son las derivadas de los recursos naturales y los activos primarios. No obstante, esta fase de desarrollo económico suele ir vinculada a un importante crecimiento del mercado local, así como a un progresivo fortalecimiento de las ventajas de localización del país derivado de la mejora experimentada en sus infraestructuras. Ello permite que la producción local comience a ser una alternativa viable para diversas empresas extranjeras lo que, a su vez, conduce a que la IDE procedente de otros países experimente un notable incremento. Así, la IDE recibida durante esta etapa ya no se dirige exclusivamente a la explotación de recursos, sino también a la consecución y mantenimiento del mercado receptor. De esta manera, la IDE recibida se fundamenta en la posesión de activos intangibles, como la tecnología y la capacidad directiva que resultan casi inexistentes en el país receptor. Parcialmente como consecuencia de las actividades desarrolladas por estas unidades extranjeras, las ventajas específicas o de propiedad de las propias empresas locales aumentan, derivado de un proceso de progresiva acumulación de tecnología. Esta evolución crea las condiciones mínimas necesarias para que las empresas locales comiencen a invertir en el exterior, realizando IDE de dos tipos: por un lado, inversiones dirigidas a conseguir el acceso a nuevos mercados en los que comercializar los productos antes mencionados y, del otro, inversiones cuyo objetivo radica en acceder a activos estratégicos localizados en países más desarrollados económicamente que el propio país inversor. Lógicamente, las IDE del primer tipo se dirigen hacia los países que se encuentran más atrasados en el *CDIDE*, mientras que las inversiones del segundo tipo se localizan en los países que se encuentran en alguna etapa posterior de dicho ciclo.

En la tercera etapa “recepción neta de IDE (nivel débil)”, la tasa de crecimiento de la inversión realizada en la economía local por las empresas procedentes de otros países se estanca, al tiempo que la IDE realizada por las empresas nacionales experimenta un notable incremento, por lo que la posición neta receptora de inversión exterior es más equilibrada que en la etapa anterior.

Por una parte, el progresivo desarrollo económico que experimenta el país supone la desaparición de las ventajas comparativas que ofrecía en las etapas precedentes para la realización de las actividades más intensivas en mano de obra. Por otro lado, las ventajas de localización derivadas del crecimiento del mercado favorecen la explotación de economías de escala en diversos procesos productivos. Ello, unido al incremento de los costes salariales y al poder adquisitivo de los consumidores, conduce a que la producción de bienes resulte cada vez más intensiva en capital y tecnología. En consecuencia, la IDE recibida en el país se dirige a la racionalización de la producción y, en el caso de sectores de actividad locales cuyas empresas presenten ventajas competitivas de especial relevancia, a la obtención de activos estratégicos.

Adicionalmente, el desarrollo económico se refleja en el mayor volumen de ventajas específicas o de propiedad acumulado por las empresas locales, incluidas las ventajas derivadas de su propia naturaleza multinacional. Ello favorece el incremento del flujo de IDE dirigido hacia países situados en etapas anteriores y posteriores del *CDIDE*. Por un lado, las inversiones realizadas en los países que se encuentran en las etapas anteriores del ciclo se dirigen a la consecución de mercado en el país receptor y a la explotación de recursos básicos localizados en el mismo. Por otro, las IDE dirigidas a los países que se encuentran en la misma etapa de desarrollo o en alguna posterior siguen objetivos relacionados con el acceso a activos estratégicos y, en menor medida, al incremento y/o mantenimiento del mercado.

En la cuarta etapa “exportación neta de IDE”, el flujo de IDE realizado por las empresas del país iguala, e incluso excede, al flujo de IDE recibida en el mismo. Normalmente, este desequilibrio aumenta durante esta fase, ya que el ritmo de

crecimiento del primero supera a la tasa de incremento del segundo. Así, las empresas locales compiten de forma efectiva con las extranjeras en los mercados internacionales. Los productos y sus procesos productivos se encuentran totalmente desarrollados, caracterizándose por la utilización intensiva del capital frente a los recursos humanos. En consecuencia, las ventajas de localización del país se fundamentan mayoritariamente en los activos creados que le permiten atraer inversiones procedentes de los países situados en la misma fase de desarrollo (IDE dirigidas a la racionalización de la producción y a la obtención de activos de carácter estratégico), así como de países situados en etapas precedentes (acceso a tales activos e incremento del mercado). Paralelamente, las ventajas derivadas de la propia naturaleza multinacional de la empresa adquieren cada vez mayor relevancia para las empresas locales fomentando el progresivo crecimiento del flujo de IDE realizado por las mismas: por un lado las empresas locales intentan mantener sus ventajas competitivas mediante el desplazamiento de algunas operaciones hacia países localizados en etapas previas del *CDIDE* y, por otro, se ven obligadas a invertir en el exterior en respuesta a las barreras directas o indirectas al libre comercio que los países situados en esta misma fase de desarrollo tienden a imponer.

Puesto que en esta etapa las ventajas específicas o de propiedad que disfrutaban las empresas de los diferentes países resultan muy similares, se produce un incremento de la internacionalización de la producción de carácter intraindustrial seguido, por norma general, de un notable desarrollo del comercio del mismo tipo ambos realizados, de forma prioritaria, por EMN.

En la última etapa de “equilibrio internacional”, los flujos de IDE realizada y recibida por el país se equilibran (situación a la que tienden, actualmente, los países más desarrollados económicamente). Este equilibrio es fruto de la convergencia de la estructura de las ventajas competitivas de las diversas naciones y de la concentración de estas ventajas en la capacidad de los países para alcanzar nuevos mercados y crear nuevos activos de naturaleza humana y tecnológica (ventajas fácilmente trasferibles a través de las fronteras nacionales). Sin embargo, este equilibrio no resulta estable, por el

contrario, es de carácter fluctuante, tal y como se puede observar en el gráfico 7.2. Los flujos de IDE recibida y realizada fluctúan a corto plazo, dependiendo de la capacidad relativa de innovación y organización de los diversos países. Así, durante un periodo de tiempo limitado resulta posible para un país mantener una posición inversora neta en el exterior en relación a otros países. No obstante, una vez transcurrido dicho lapso temporal (cuya duración depende de la velocidad a la que los activos creados resulten trasferibles internacionalmente), el ciclo de inversión se cerrará de nuevo, conduciendo al equilibrio. En este sentido, cabe afirmar que el equilibrio entre los flujos de IDE recibidos y exportados por las diferentes naciones se perpetua, a pesar de no ser un equilibrio estable.

A diferencia de lo que ocurría en las anteriores fases del ciclo, en esta etapa ningún país disfruta, a título individual, de una hegemonía absoluta sobre los activos capaces de generar fuentes de ingresos. En este sentido, las ventajas de propiedad de las EMN dependen cada vez más de su capacidad para gobernar las transacciones y explotar los beneficios derivados del control común de actividades dispersas geográficamente. La IDE recibida por los países localizados en esta etapa es de dos tipos: por un lado, la inversión procedente de países localizados en fases anteriores del ciclo, dirigida a ampliar mercado y a conseguir activos estratégicos; por otro, la IDE procedente de otros países situados en la misma etapa del ciclo que invierten en esta nación con objeto de incrementar la eficiencia a través de la racionalización de la producción. Siguiendo este mismo objetivo de incrementar la eficiencia productiva también invertirán en países localizados en fases anteriores con objeto de acceder a recursos primarios. Por su parte, la IDE realizada se corresponde con la identificada en la fase anterior.

2.9. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DE LA COMPETITIVIDAD.

Aunque intrínsecamente relevantes, ninguna de las teorías analizadas en el presente capítulo se muestra capaz, por sí sola, y ni siquiera, en su conjunto, de explicar

la compleja naturaleza de la internacionalización de la empresa. Fundamentalmente, esto se debe al sesgado enfoque económico y a la inadecuada perspectiva micro y macroeconómica para tal menester (ver tabla 2.1). No obstante, tal y como comentábamos en la introducción de este trabajo, no por ello consideramos superfluo revisar estas teorías. Efectivamente, se requiere tanto una perspectiva, como un enfoque distinto para estudiar el fenómeno objetivo de esta investigación (la internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, y la empresa multinacional (EMN), como entidad organizativa y caso particular de aquella), pero, sobre todo se necesitan visiones amplias e integradoras que aglutinen las principales aportaciones de los diferentes enfoques y perspectivas. Esta visión y ejercicio de integración teórica ha comenzado, analíticamente, con este capítulo y discurrirá a lo largo de próximos capítulos (el 5 y el 6), siguiendo la estructura definida en la tabla 2.1.

2.9.1. Síntesis de factores clave de internacionalización de las Teorías del Comercio Internacional y de la Competitividad

Siguiendo la metodología analítico sintética elegida en esta investigación, la primera fase metodológica (análisis) se ha llevado a cabo a través de una rigurosa revisión de las principales teorías existentes. Para la segunda fase metodológica (síntesis), hemos establecido dos mecanismos sintéticos. Uno, la extracción de los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías y su clasificación y agrupación atendiendo a las características y naturaleza del enfoque y perspectiva utilizado; y otro, la utilización como estructura de un esquema o modelo estratégico de internacionalización (MEI) (capítulo 7), en el que a través de las diferentes decisiones estratégicas de la empresa, podamos interpretar el sentido estratégico de los factores clave en ámbitos de decisión específicos y relacionados.

En este sentido, *las teorías del comercio internacional* han sido bastante capaces de explicar las ventajas de localización, necesarias y esenciales en numerosos argumentos relativos a la internacionalización de la empresa. De este modo, respecto al

primero de los mecanismos sintéticos, basándonos en una exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema en cuestión y teniendo en cuenta las diferentes perspectivas y enfoques existentes, destacamos en la tabla 2.9 los principales factores clave de localización que los diferentes autores agrupados en las distintas *teorías del comercio internacional y de la competitividad* han planteado y se pueden considerar explicativos de ese ámbito de la internacionalización:

Tabla 2.9. Factores Clave de Internacionalización de las *Teorías del Comercio Internacional y de la Competitividad*

TEORÍAS	AUTORES	FACTORES CLAVE
<i>PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA y ENFOQUE ECONÓMICO</i>		
Teoría del Comercio Interindustrial		
Mercantilismo	Munn (1664/1928), Hume (1752/1969)	Intervención directa del gobierno
T ^{ia} de la ventaja absoluta	Smith (1776 / 1937)	Factor productivo absoluto (trabajo)
T ^{ia} de la ventaja comparativa	Ricardo (1817 / 1955), Mill (1848 / 1917) Haberler (1936)	Diferencias internacionales de la productividad del trabajo Coste de oportunidad comparativo
T ^{ia} de dotación de factores	Heckscher y Ohlin (1933), Samuelson (1948)	Intensidad y abundancia factorial
T ^{ias} neotecnológicas	Posner (1961), Vernon (1966, 1979)	Cambios tecnológicos e innovación
Teoría del Comercio Intraindustrial (Competencia Imperfecta)		
T ^{ia} de la diferenciación	Linder (1961)	Estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias
T ^{ia} de las economías de escala	Chamberlin (1933), Krugman (1979), Helpman (1981) Marshall (1923)	Competencia monopolística: economías de escala internas Distritos industriales: economías de escala externas
Teoría de la Competitividad (País / Sector)		
T ^{ia} del diamante	Porter (1991, 1999)	Factores anteriores (asimila clusters) junto con estrategia, estructura y rivalidad de empresas
T ^{ia} del ciclo de la IDE	Dunning y Narula (1994, 1996)	Grado de desarrollo económico

Fuente: elaboración propia.

Entendemos que esta parcial base multifactorial, producto de la focalidad teórica aplicada (*Teoría del Comercio Internacional y de la Competitividad*) con *perspectiva micro y macroeconómica y enfoque económico*, plantea un primer paso hacia un marco teórico integrado. La consideración de estos factores en nuestras investigaciones puede posibilitar la complementación y el apoyo mutuo de los argumentos esgrimidos por tan destacados autores, en la explicación fundamental de la localización en la internacionalización, como fenómeno económico y empresarial, y de la empresa multinacional, como caso particular de la misma.

2.9.2. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Respecto al segundo de los mecanismos sintéticos, la búsqueda de un marco teórico más integrado desde el que considerar el fenómeno de la internacionalización se plasmaría en un modelo estratégico de internacionalización (MEI) que abarcaría al conjunto de las distintas teorías, reflejando la complementariedad entre ellas (Pla, 2000) a partir de sus inherentes rasgos de parcialidad (Rialp, 1999). Al respecto, es necesario aclarar que serán los otros enfoques y perspectivas (desarrollados en el capítulo 5 y 6) los que, sin lugar a dudas, proporcionarán las aportaciones más relevantes. Sin embargo, tal y como hemos visto en el presente capítulo, en *las teorías del comercio internacional y de la competitividad* se encuentran algunos argumentos que han servido para dotar de solidez estructural a otras teorías encuadradas en nuestro esquema como *teorías de la estrategia internacional* (ver tabla 2.1).

En este sentido, las *teorías del comercio internacional* han sido bastante capaces de explicar las ventajas de localización, relevantes en algunos aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI), que más adelante propondremos. Así, entre los elementos contenidos en el MEI que encuentran una influencia o referencia explicativa alta (A) en estas teorías destacaríamos el análisis estratégico del entorno genérico (país) y la formulación de la estrategia de localización.

Por su parte, las *teorías de la competitividad (país / sector)*, además de incidir en el análisis estratégico del entorno genérico (país) y la formulación de la estrategia de localización, incorporan bastantes más elementos del MEI, aunque su perspectiva no deja de ser por ello, eminentemente, microeconómica. En este sentido, la *teoría del rombo* de Porter integra los argumentos planteados por los autores clásicos, aunque con la oportunidad de actualizarlos a los entornos actuales. Asumiendo que realmente no se trata de un completo ejercicio de integración, podemos considerar que los juicios y argumentaciones planteadas por Porter en dicho trabajo, supone una aproximación muy cercana a un paradigma de la “*teoría del comercio internacional*” de nuestros tiempos. A nuestro entender, el gran mérito de este autor ha sido recoger las aportaciones de los autores clásicos, reconstruirlas, rescribirlas y darles una forma, un modelo, que permite comprender algunas cosas de manera sencilla y muy visual.

Desde la perspectiva del nuestro modelo MEI, el modelo de Porter, se adentra, especialmente, en el análisis estratégico del entorno específico (sector) desde un ámbito internacional. Además, lo hace de una manera elogiable y, de hecho, entendemos que supone una gran aportación, ya que permite mutar el más habitual y tradicional análisis del sector a través de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) con una orientación claramente estática, a un modelo dinámico y global. Este aspecto, adicionalmente, lo vincula con uno de los ámbitos estratégicos del modelo, como es la estrategia de enfoque. Al fin y al cabo, este modelo no deja de ser una culminación palpable de las continuas aportaciones de Porter a la *teoría de la globalización* (análisis estratégico del entorno genérico (país) y estrategia de localización). Por último, en su argumentación no deja de estar presente las referencias a la ventaja competitiva de la empresa (estrategia competitiva), aunque, eso sí, fundamentalmente, asociada al posicionamiento de ésta. Desde ese punto de vista, es quizá, la mayor aportación por parte de todos los autores y todas las teorías existentes en explicar la ventaja competitiva desde las ventajas de localización.

Por su parte, el *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)* de Dunning y Narula, aunque de forma sesgada por referirse a la IDE, tocan la

estrategia de entrada y permanencia, además de las citadas análisis estratégico del entorno genérico (país) y la formulación de la estrategia de localización.

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7, de lo explicitado en el presente capítulo, en cuanto a los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI), que han sido tratados por las distintas *teorías del comercio internacional y de la competitividad*, podemos destacar, de forma resumida y agregada, la evaluación de la referencia explicativa de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad* en los elementos contenidos en el MEI. Esta evaluación queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 2.10).

Tabla 2.10. Matriz de relevancia explicativa de la *Teoría del Comercio Internacional y de la Competitividad* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	B	B	B	B	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	B	B	B	B	A	A	B

Esta evaluación pretende incidir en la capacidad explicativa relativa de la teoría y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. Esta evaluación se basa en dos elementos de juicio: el número relativo de referencias explícitas y el propio criterio del investigador (juicio más subjetivo).

Fuente: elaboración propia.

Aclarar que de todas las referencias explicativas evaluadas como altas (A), solamente, las referidas al análisis estratégico del entorno genérico (país) y la formulación de la estrategia de localización, se vincularían a las *teorías del comercio internacional*, mientras que las *teorías de la competitividad*, adicionalmente, se asociarían al análisis estratégico del entorno específico (sector), a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia competitiva y a la estrategia de enfoque.

Aunque, será más adelante cuando afrontemos, tanto los fundamentos metodológicos que seguiremos en el estudio empírico de esta investigación (capítulo 8),

dedicado al estudio de casos como metodología de investigación, como el modelo estratégico de internacionalización (MEI) (capítulo 7), el cual permitirá con su estructura compartimentada alojar la complementación de las proposiciones encuadradas en las diferentes teorías, para facilitar la comprensión de este mecanismo sintético y el seguimiento de este proceso, así como, la nomenclatura de la tabla anterior, se recuerdan²² en la tabla 2.11 el conjunto de elementos del MEI:

Tabla 2.11. Elementos contenidos en el modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Etapas del modelo	Cuestión estratégica tratada	
Análisis estratégico del entorno	<i>Entorno genérico (país)</i>	Entorno específico (sector)
Análisis estratégico de la empresa	Funcional (cadena valor)	Recursos y capacidades (competencia)
Establecimiento de objetivos	Misión de la empresa	Sistema de objetivos
Formulación de la estrategia de internacionalización	<i>Estrategia de localización</i>	Estrategia de entrada y permanencia
	Estrategia de crecimiento	Estrategia de convivencia
	Estrategia corporativa	Estrategia de internalización
	Estrategia de estructura	Estrategia competitiva
	Estrategia de enfoque	Estrategia de secuencia

En **negrita** destacamos la nomenclatura con la que aparece cada elemento en las “matrices de relevancia”.

En *cursiva* destacamos los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI) que encuentran una influencia o referencia explicativa alta en las *teorías del comercio internacional*.

Fuente: elaboración propia.

²² Esta tabla ya ha sido expuesta en el capítulo introductorio, concretamente, en la tabla 0.2.

CAPITULO 3

Política Comercial Internacional

3.1. INTRODUCCIÓN

La primera parte de este trabajo está referida a la *Economía Internacional* y la *Globalización*, y la finalizamos con el presente capítulo 3 y el anexo I, vinculado a este capítulo y, por tanto, a la primera parte de la tesis. Hemos estructurado el estudio del comercio internacional en dos capítulos, la *teoría del comercio internacional*, vista en el capítulo 2, y la *política comercial internacional*, que se trata en el presente capítulo. Cuando en el primer capítulo apuntamos este desglose, argumentamos cómo una de las posibles lecturas que se podía hacer del fenómeno de la globalización era el progresivo acercamiento de las distintas economías nacionales, cada vez más relacionadas entre sí, a través de políticas gubernamentales de liberalización e integración propuestas por los mandatarios políticos. La misma *perspectiva micro y macroeconómica*, en la que se apoya dicha argumentación, ha sido una de las dimensiones utilizadas en la clasificación de las *teorías sobre la internacionalización*¹ que estamos revisando en la fase analítica de nuestra investigación, con el objetivo de alcanzar un marco teórico ecléctico e integrado de la internacionalización de la empresa.

Ciertamente, cuando establecíamos los factores clave explicativos del creciente comercio internacional y del propio fenómeno de la globalización², aludíamos a factores de índole claramente político, como la liberalización del comercio impulsada por instituciones de orientación multilateral (GATT, OMC, FMI, BM, etc.), los procesos de integración económica (UE, TLC, MERCOSUR, etc.) o la convergencia de los sistemas económicos hacia economías de mercado (países en transición). Adicionalmente, en la

¹ Ver tabla 0.1 en la introducción y tabla 2.1 del capítulo 2.

² Ver punto 1.3. Factores clave explicativos del contexto actual.

mayoría de los restantes factores citados hay, probablemente, una cierta influencia del marco político-legal existente para que dichos factores puedan incidir como lo han hecho. Así, por ejemplo, difícilmente el crecimiento en el comercio de manufacturas desde los países en desarrollo hacia los más avanzados hubiera sido posible si las barreras al comercio no se hubieran relajado desde las posiciones proteccionistas a ultranza existentes hace unas décadas.

He aquí un nexo de unión revelador e interesante desde nuestra perspectiva. Al estar vinculados los factores clave explicativos del creciente comercio internacional y del propio fenómeno de la globalización con factores de índole claramente político – legal, tanto si es directamente, como si lo hace indirectamente, se está relacionando la *política comercial internacional* con las ventajas de localización (país o área geográfica - política), en las que se sustentan los argumentos de la *teoría del comercio internacional*, las cuales estamos considerando explicativas de la internacionalización.

En consonancia con este juicio, hemos visto en el capítulo 2, referido a la *teoría del comercio internacional*, cómo uno de los aspectos que caracterizaban a las distintas teorías era la intervención o la neutralidad gubernamental en el comercio internacional, lo que daba lugar al extenso debate entre el proteccionismo y el librecambismo. Así, nos referimos al intervencionismo a ultranza de las posiciones mercantilistas, enfrentado a la posición de Adam Smith, David Ricardo y Heckscher-Ohlin, que propugnaba una concepción del estado como garante de las libertades y el comercio. También contemplamos posiciones intermedias, como las defendidas en las *teorías basadas en las economías de escalas externas y dinámicas* o el propio *modelo del diamante* de Porter, cuando se refieren a la intervención del Estado para buscar las ventajas del primer movimiento o la creación de la competitividad nacional.

En este sentido, entendemos que el sustento de ciertas tesis planteadas, el rumbo que ha tomado la economía internacional y el comercio internacional y, lo que consideramos más importante en nuestra investigación, la tendencia inercial del fenómeno de la globalización, tiene un elemento crucial y relevante en la política comercial internacional. Las decisiones, orientaciones y fundamentos de las instituciones gubernamentales que rigen nuestra economía internacional influyen,

descaradamente, en los entornos globales a los que se enfrentan las empresas. Sin entrar a valorar si su efecto es catalizador, porque genera las acciones, o impulsor, porque ayuda a tomarlas, lo que resulta irrefutable es que, en el camino internacional recorrido por las empresas que pretendemos analizar, éstas se han visto influenciadas por la “red de transporte” diseñada por todas estas instituciones. Las paradas, los cruces, las direcciones, los tiempos están marcados en el “mapa de carreteras”. Efectivamente, uno puede llegar a cualquier lugar por inaccesible que este sea, pero, casi siempre, tendemos a ir a los lugares marcados en las guías por las buenas autopistas (y si puede ser sin peaje). Pues bien, como en esta analogía del “buen viajante”, las empresas tienden a actuar de igual manera.

Así mismo, nos parece relevante destacar el carácter estructural de lo que vamos a tratar. El marco político-legal, configurado por las instituciones de orientación multilateral, por los procesos de integración económica o por la convergencia de los sistemas económicos hacia economías de mercado, está determinado por factores de índole político-legal de lenta generación, pesada digestión y cuasi-permanentes. Esto supone asumir un marco lo suficientemente estable para la toma de decisiones estratégicas en las empresas y, por tanto, merece la pena ser analizado, aunque sea sólo por su larga amortización.

Hemos de reconocer que nos adentramos en un área bastante desconocida para nosotros y que nos es menos atractiva con respecto a otros temas tratados. No obstante, creemos que es el momento oportuno en nuestra carrera como investigadores y que será más difícil abordarlo desde la perspectiva más concreta de nuestros futuros trabajos, que tenderán a enfocara ámbitos más delimitados, después de la amplitud de éste.

Por tanto, en este capítulo analizaremos cómo las instituciones gubernamentales influyen en el comercio internacional, en la globalización de los mercados y en las estrategias empresariales. Es importante destacar, en este punto, que cuando nos referimos a la liberalización del comercio internacional o a la globalización de los mercados y de la economía, estamos, en realidad, refiriéndonos a posiciones relativas, es decir, a una cuestión de grado o incluso de lenta tendencia, pero nunca a posiciones absolutas. El comercio dista todavía mucho de estar liberalizado y ni los mercados, ni

las economías se pueden considerar como globales en toda la acepción del término. Lo que sí es irrefutable es la tendencia o la posición relativa respecto a tiempos distantes precedentes.

Efectivamente, comprobaremos cómo ha sido la evolución de las políticas comerciales de los distintos países, tendiendo a reducir el proteccionismo hacia posiciones más librecambistas. No obstante, como veremos, el avance en el libre comercio se produce porque se pasa de proteccionismos individualizados a proteccionismos por bloques comerciales, en donde los acuerdos comerciales regionales (ACR) son los nuevos protagonistas de la historia.

En los últimos años la organización de la economía internacional, en lo que se refiere a las políticas comerciales instrumentadas por los países, se ha caracterizado por el protagonismo de los procesos de integración comercial, que han ido adquiriendo una importancia creciente en varias regiones del mundo. Además, estos acuerdos regionales incluyen a todo tipo de países, tanto desarrollados como menos desarrollados, ya que a medida que los acuerdos internacionales han supuesto una reducción de las barreras de tipo arancelario, los países han reaccionado tratando de sustituir aquéllas por otras de tipo no arancelario, (Daly y Kuwahara, 1998).

En cualquier caso, aunque profundicemos en la cuestión, nuestra pretensión principal en lo que respecta al presente capítulo no es tanto actualizar el análisis del tradicional y característico debate científico de la economía internacional sobre economía política de la política comercial, esto es, sobre la bondad o no de las medidas, restricciones y reglamentaciones que el gobierno impone en lo que se refiere al comercio o intercambio del país en cuestión, sino comprender cómo se llega al actual sistema comercial mundial y su funcionamiento.

En este capítulo, por tanto, definiremos la política comercial, estableceremos una evolución cronológica de la política comercial, atendiendo a los organismos e instituciones relevantes en el comercio internacional, y analizaremos los procesos de integración económica, estableciendo las diferencias más significativas entre las distintas tipologías de acuerdos comerciales regionales existentes.

Entre los procesos de integración económica destacaremos la Unión Europea como máximo exponente del más alto nivel de desarrollo de los acuerdos comerciales regionales. Lógicamente, la Unión Europea es un elemento esencial dentro del marco político-económico actual que la empresa vasca debe analizar en lo referente a su estrategia de internacionalización y al comercio internacional que pueda generar. Esto nos lleva a afrontar en el Anexo I, la Política Comercial Internacional de la Unión Europea, con el que finalizaríamos el contenido de esta primera parte dedicada a la *Economía Internacional y la Globalización*

Recordemos, en este punto, que nuestra unidad de análisis en el estudio empírico de esta investigación es la empresa multinacional vasca y, por tanto, será conveniente comprender el entorno internacional desde la perspectiva de la empresa vasca internacional, resultante del fenómeno actual de la globalización. Consecuentemente, nuestro objetivo en este ámbito es poder conocer mejor el marco competitivo desde un enfoque normativo-político-legal, al que se enfrenta la empresa vasca internacional. Por esta razón, trataremos de personalizar y especificar todo lo concerniente a la política comercial a su estatus de empresa de la Unión Europea.

En este sentido y desde esa perspectiva, nos interesa conocer qué consideración tienen las operaciones comerciales con el exterior en las que interviene una empresa vasca en su consideración de empresa de la UE (tanto cuando compra, como cuando vende), quién y cómo se regulan esas operaciones, etc. Para ello, lógicamente necesitamos contextualizar la situación de una empresa de nuestro entorno cercano perteneciente a un estado miembro de la Unión Europea que, en lo que respecta a la política comercial internacional, es el referente principal desde la creación el 1 de enero de 1993 del Mercado Interior Comunitario, basado en las cuatro libertades: libre circulación de mercancías, servicios, capitales y personas. Tal y como hemos comentado, estos aspectos se afrontarán en el Anexo I.

3.2. POLÍTICA COMERCIAL: EVOLUCIÓN, HITOS RELEVANTES

Comentábamos en el capítulo 2, la relación intrínseca entre el desarrollo cívico de nuestros antepasados más lejanos y el desarrollo del comercio, estableciéndose éste como un elemento esencial de una economía de supervivencia. Sin embargo, si nos referimos a la propia concepción del comercio internacional, entendiéndolo como flujos comerciales con una cierta asiduidad entre civilizaciones diferentes, y con unas ciertas reglas de juego, fruto de esa continuidad, entonces hay que avanzar un poco en la historia de la humanidad. Aún así, las referencias originarias que tenemos hoy en día son, ciertamente, lejanas en el tiempo. Así, los navegantes fenicios y cretenses trazaron las primeras rutas comerciales con otros pueblos del mediterráneo y con el Reino de Tartesio (según los historiadores, éste era una civilización situada en la costa sudoeste de la península ibérica, la actual costa gaditana y onubense), los chinos comerciaban con los mongoles, los romanos y los cartagineses comerciaban con los egipcios, los cuales habían establecido tiempo atrás una importante red comercial pluvial en el Nilo, los aztecas comerciaban con los mayas y el oriente con el occidente a través de la ruta de la seda. No debemos olvidar que en la búsqueda de rutas comerciales más cortas hacia las Indias se descubrió América, y de ahí surgió un nuevo comercio internacional colonial. El descubrimiento del nuevo mundo amplía las corrientes comerciales y genera riquezas para países como España y Portugal, que tratarán de conservarlas. Simultáneamente, aparecen las incipientes industrias manufactureras de Gran Bretaña, Francia y Holanda, y todas las naciones tratan de protegerse de una nascente competencia, mediante la instauración de derechos de peaje y tasas, que posteriormente se transformarán en derechos de aduanas.

El acta de Cromwell, en 1641, fue la que podríamos llamar según Le Pan De Ligny (1968), primera tarifa aduanera, establecida para proteger y estimular la producción nacional. Si bien, encontramos precedentes, en la península Ibérica, durante la baja Edad Media (Jerez, 2000). Así, en los Reinos de Castilla y de León ya se practicaba la fiscalidad de los derechos aduaneros a través de los puertos secos o pasos interiores, o los puertos mojados, que eran los lugares portuarios de acceso de las mercancías procedentes de las vías y rutas marítimas. A través de este sistema impositivo se recaudaban para el erario público pingües beneficios económicos de lo que podríamos denominar derechos aduaneros. Por otra parte, en el siglo XVI, bajo el

reinado de Carlos I, el comercio con los Países Bajos y Francia se gravaba con dos tipos de derechos: el “almojarifazgo”, creado en 1543 y “la avería”, con motivo de la inseguridad de los océanos y que llegó a alcanzar el 7% del valor de las mercancías en 1587.

En el siglo XVIII la política arancelaria está impregnada por las ideas mercantilistas, que contenían un fuerte matiz nacionalista y que dificultaron el comercio internacional, por cuanto consideraban que lo que era una ganancia para unos estados se convertía en pérdida para otros. Por tanto, estas ideas estaban orientadas hacia un dirigismo estatal. Esta corriente de pensamiento provocó la aparición, en la mayoría de los estados importantes, de políticas restrictivas a las importaciones procedentes de otros países.

Sin embargo, como ya vimos en el capítulo 2, durante la época del mercantilismo surge una nueva y pujante teoría impulsada por los economistas Adam Smith y David Ricardo, la del libre cambio, que defiende la abolición de las restricciones que dificulten el desarrollo libre y sin cortapisas del comercio internacional, que sería un eje de beneficio y desarrollo para todos los países.

Durante buena parte de la primera mitad del siglo XIX (Fernández de Pinedo, 2003), las potencias marítimas (Reino Unido, Francia y España) buscaron imponer aranceles librecambistas a los países que iban accediendo a la independencia, mientras que mantuvieron medidas claramente proteccionistas en sus dominios y primaron las producciones de sus colonias frente a las de otros países. Sólo de forma muy tímida y, sobre todo, en el caso del Reino Unido, las medidas de corte librecambista fueron ganando terreno al prohibicionismo y al proteccionismo heredado del siglo XVIII. Aun así, el Reino Unido mantuvo unos aranceles de corte proteccionista, que culminaron en 1815, con las “Corn Laws” (Leyes de Cereales). Sin embargo, fue el primer país en inaugurar una nueva política económica, al reducir sus aranceles en los años veinte del siglo XIX, y culminar esta tendencia con la instauración del libre comercio colonial en 1834, el mismo año que declaraba la libertad de los esclavos en sus colonias (1 de marzo de 1834). Los derechos arancelarios se fueron reduciendo hasta su supresión en

1846. El ejemplo británico fue poco imitado por los demás países europeos. Francia no adoptó una política aduanera librecambista hasta 1860.

Por tanto, a lo largo del siglo XIX se avanza paulatinamente hacia posiciones más librecambistas, y así la influencia de los economistas Adam Smith y David Ricardo también tiene repercusiones en España donde con la Ley Arancelaria de 1862, aunque no de forma radical, se toma esa dirección. Quedó adoptado en el régimen aduanero el sistema métrico decimal y fue rectificado el sistema valorativo de las mercancías.

Las bases de la reforma arancelaria con mayor calado se produjeron el 1 de julio de 1868, cuando se eliminaron todas las prohibiciones a la exportación y la importación, se hizo una clasificación de derechos en tres tipos, se fijó la inalterabilidad de los derechos durante un plazo mínimo de seis años, se creó una comisión de valoraciones y se dejó exenta de derechos la actividad de la exportación para su fomento.

A pesar del auge del librecambismo practicado por las potencias comerciales de la época, los desajustes entre mercados nacionales hicieron que se cuestionasen los fundamentos mismos del libre comercio y surge una vuelta hacia posiciones más intervencionistas y proteccionistas que, de nuevo, se instalan en las prácticas comerciales internacionales.

El siglo XX trajo de nuevo el reflujo del proteccionismo y, dentro de esta corriente, se aprobaría en 1906, en España, una nueva Ley de Bases Arancelarias y, como consecuencia del clima en el que se produjo, el arancel de 1906 puede ser calificado de proteccionista en extremo.

Antes de la Primera Guerra Mundial de 1914 tienden a aumentar las medidas proteccionistas, respondiendo cada nación al aumento de los derechos arancelarios con medidas de castigo del mismo género.

Pese a los intentos como el de la Sociedad de las Naciones, creada por el Tratado de Versalles de 1919, firmado por 51 países, entre ellos España, se vivieron unos años muy turbulentos para el comercio internacional.

En España, el Arancel de 1922 elevó considerablemente los derechos de las partidas arancelarias que tarifaban artículos llamados de renta. En ese mismo año se

publicó la Ley de Autorizaciones Arancelarias y se realizaron tratados comerciales con algunos países en los que se contemplaban reducciones arancelarias bilaterales importantes, lo que hizo que, junto a las tarifas máxima y mínima del arancel, se añadiera en muchos casos una tercera tarifa convencional, vía acuerdos intergubernamentales, que vino a paliar el efecto del arancel proteccionista vigente.

Son años de grandes desequilibrios y de medidas proteccionistas originadas por el crack americano de 1929, la posterior guerra civil española de 1936 y la segunda guerra mundial de 1941.

En 1944, en las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial, los representantes de China, Estados Unidos, Reino Unido y la Unión Soviética elaboraron un borrador de la Carta del Atlántico que sirvió de base a numerosas conversaciones en el plano económico y político con una novedosa filosofía impregnada del principio de multilateralidad y que desembocaron en la firma de la definitiva Carta de las Naciones Unidas (ONU) en 1945.

Un año antes, en una Conferencia monetaria y financiera de las Naciones Unidas, con la asistencia de representantes de 44 gobiernos, celebrada en 1944 en Bretton Woods, New Hampshire, se creó el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD), también llamado Banco Mundial, a los que se adherirá España en 1958. El sistema de cambios fijos instaurado por el acuerdo de Bretton Woods fue otro acicate importante en la expansión de los flujos comerciales internacionales, al proporcionar un ambiente económico internacional estable, favorecedor de los intercambios comerciales entre países.

En 1947 se firmó el Acuerdo General sobre las Tarifas Aduaneras y el Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade: GATT), cuyos objetivos eran la eliminación progresiva de las restricciones cualitativas (barreras de tipo no arancelario) y cuantitativas; la negociación para reducir paulatinamente las tarifas aduaneras; la aplicación del principio de no discriminación, o cláusula de nación más favorecida y la aplicación del principio de reciprocidad. El GATT ha permitido la formación de uniones aduaneras y zonas de libre comercio con ciertas condiciones.

En 1959, con el Plan de Estabilización y la entrada de España como país miembro de la OCDE se liberaliza una gran parte del comercio de materias primas, se utiliza por primera vez el arancel como principal instrumento de protección y se establece un cambio único de la peseta con el dólar (60 pesetas/dólar) para el sistema de tipos de cambio fijo de Bretton Woods. Hasta entonces la economía española había estado cerrada al exterior, manteniendo una política de autoabastecimiento.

Se hizo necesario revisar la Ley de Bases Arancelarias de 1906 y el Arancel de 1922. La Ley 1/1960, de 1 de mayo, o Ley Arancelaria, ya contemplaba la aprobación, por parte del Gobierno, de un nuevo arancel que entró en vigor el día 8 de junio de 1960. Esta ley supuso un cambio de la economía española, el abandono del intervencionismo total en el comercio interior y exterior y el inicio de un nuevo rumbo hacia la liberalización, lo cual quedó refrendado con la adhesión de España al GATT en 1963.

Desde mediados del siglo XX con la anuencia del GATT, pero con una filosofía no de índole multilateral, sino más bien de tipo regionalista, empiezan a surgir movimientos de integración regional, generando acuerdos comerciales regionales (ACR) entre distintos países. Existían precedentes importantes como el de la British Commonwealth of Nations, pero a diferencia de éste, no se originaban a partir de dominios previos (antiguas colonias), sino en términos más igualitarios en consonancia con la filosofía de los nuevos organismos internacionales.

Entre 1950 y 1952 siguiendo el Plan Schuman, Bélgica, Francia, la antigua Alemania Federal, Italia, Holanda y Luxemburgo establecieron la Comunidad Europea del Carbón y del Acero. Previamente, en 1950 se había creado el Benelux, una unión aduanera entre Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos.

En 1957, el Tratado de Roma establece la Comunidad Económica Europea, como una unión aduanera entre Bélgica, Luxemburgo, Francia, los Países Bajos, Alemania e Italia. El tratado entra en vigor el 1 de enero de 1958. También se establece la Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM).

En 1959 la Convención de Estocolmo establece la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), con efecto a partir del 1 de julio de 1960.

En 1960 el Tratado de Montevideo establece la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Se crea también el Mercado Común Centroamericano (MCCA).

En 1963 la Convención de Yaundé entre la CEE y las ex colonias francesas, belgas e italianas, otorga a estos países un acceso preferencial a la CEE y establece el Fondo de Desarrollo Europeo. La Convención de Yaundé se prolonga en 1969.

En 1964 en el seno de las Naciones Unidas se crea la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) con la participación de 120 estados miembros.

En 1968 se crea el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI) dirigido conjuntamente por el GATT y las Naciones Unidas por medio de la UNCTAD.

En 1969 se crea el Mercado Común Andino (ANDEAN).

En 1970 España establece un Acuerdo Preferencial con la CEE. Se negocia un calendario de reducción de aranceles más rápido para las exportaciones españolas a los países de la Comunidad que para la entrada de productos comunitarios en España. Ello permite que a mediados de la década de los setenta la CEE sea ya el destino del 50% de las exportaciones españolas.

En 1973 se amplía la Comunidad Económica Europea con la inclusión de Gran Bretaña, Irlanda y Dinamarca.

En 1975 la Convención de Yaundé es suplida por la Convención de Lomé, y extiende los arreglos preferenciales para incluir a las ex colonias británicas y se amplía para abarcar a países del Caribe y del Pacífico.

En 1977 se forma la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).

En 1978 se forma la Comunidad Europea (CE), como resultado de la fusión de la CEE (Comunidad Económica Europea), la Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM), y la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA).

En 1981 Grecia se une a la Comunidad Europea.

En 1986 Portugal y España se unen a la Comunidad Europea. Se culmina el período de adaptación que se había iniciado quince años antes. Para ello fue necesario llevar a la práctica un amplio programa de reconversión industrial, devaluar la peseta e introducir una serie de medidas liberalizadoras. Con todas estas medidas el comercio exterior se reactiva. Se aprueba y promulga el Acta Única Europea, que exige la formación de un mercado unificado para el año 1992.

En 1991 el Tratado de Asunción establece el Mercado Común Sudamericano (MERCOSUR) con efecto a partir del 1 de enero de 1995.

En 1992 se firma el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (TLC o NAFTA), con efecto a partir del 1 de enero de 1994. Se firma el Tratado de la UE (Maastricht).

En 1993 se instaura el Mercado Único Europeo. España, conjuntamente con el resto de miembros de la UE, pasa a formar parte del Mercado Único, en el que se suprimen las fronteras físicas, se eliminan los aranceles y desaparecen las aduanas para el comercio de productos comunitarios. La normativa vigente en la Unión Europea es el Código Aduanero Comunitario, aprobado por el Reglamento de la CE número 2.913/92, del Consejo de 12 de octubre de 1992, que entró en vigor el día primero de enero de 1993.

En 1994 el Acuerdo Económico Europeo (AEE) entra en vigor, con lo que se crea una zona de libre comercio entre la Unión Europea y los países de la Asociación Europea de Libre Comercio.

En 1995 Suecia, Finlandia y Austria se adhieren a la Unión Europea. La “Ronda Uruguay” del GATT acuerda constituir la Organización Mundial de Comercio, como un organismo internacional, que sustituya al propio GATT.

En 1999 se introduce el euro como moneda virtual de la UE, cohabitando con el resto de divisas comunitarias.

En 2002 la UE logra el proceso de integración que ha alcanzado mayores grados de cohesión con la Unión Económica y Monetaria, al introducirse el euro como moneda única.

En mayo de 2004, Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, Malta y Chipre se adhieren a la UE.

Durante 2005, Francia³ y Holanda⁴ (dos de los miembros fundadores de la CEE, posteriormente UE) rechazan la Constitución Europea y provoca una grave crisis institucional en Europa.

La trigésimo primera cumbre celebrada en Córdoba (Argentina) en julio de 2006, ha saludado la entrada como quinto miembro del MERCOSUR a Venezuela, la cual, previamente había dinamitado el Pacto Andino, por el acercamiento de dos de sus socios, Perú y Colombia, a EEUU con la firma de sendos tratados de libre comercio (El Correo, 21 de julio de 2006).

Está prevista⁵ la adhesión de Bulgaria y Rumania a la UE el 1 de enero de 2007. El proceso de adhesión se desarrollará durante la presidencia finlandesa de la UE, que ha comenzado el 1 de julio de 2006 (BNR.Bulgaria, 28 de julio de 2006).

3.3. LIBRECAMBIO Y PROTECCIONISMO

Desde los tiempos de Adam Smith, la mayor parte de los economistas han sido partidarios de que el comercio fluya lo más libremente posible entre países. Incluso, un coetáneo suyo, William Hamilton⁶ (1781), lo planteaba desde una perspectiva tan

³ La mayoría de los franceses (un 54,87%) rechaza la Constitución europea el 30 de mayo de 2005, un resultado interpretado en Francia como el rechazo popular al actual Gobierno de centro-derecha.

⁴ Holanda rechaza la Constitución Europea el 2 de junio de 2005 con un “no” aún más rotundo que Francia. El 61,6% vota en contra.

⁵ La sesión del Parlamento Europeo del 10 de julio de 2006 apoyó la adhesión de Bulgaria y Rumania a la UE el 1 de enero de 2007 con el 100% de los votos. El 26 de septiembre, se espera sea presentado el Informe de Seguimiento definitivo de la Comisión Europea sobre la adhesión, por lo que se espera la decisión definitiva para octubre. En el peor de los casos, la incorporación se realizaría en 2008.

⁶ Citada en Baumol (2004).

interesante, como agresiva: “Cualquier país podría obtener enormes beneficios si, mediante su transferencia desde el inicio, lograra apoderarse del fruto del trabajo de otras naciones.”

Una de las conclusiones más reiteradas a lo largo de las teorías del comercio internacional, vistas en el capítulo dos, era que el libre comercio permite la especialización internacional, incrementa la eficiencia productiva y beneficia a todas las naciones.

Hoy en día, economistas de gran reputación como Lindert (1994), Sachs (1995), Barro (1997), Stiglitz (1998), Krueger (1998), Salvatore (1999), Porter (1999) y Krugman y Obstfeld (2002), por citar algunos, mantienen esas tesis.

Las ganancias del libre comercio están incluso cuantificadas. Estimaciones del FMI y del Banco Mundial (2002) indican que la eliminación de los obstáculos al comercio de mercancías tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, para lo que será de importancia vital el Programa de Doha para el Desarrollo, podría traducirse en avances del bienestar entre 250.000 y 620.000 millones de US \$ anuales, de los que correspondería a los países en desarrollo de la tercera parte a la mitad. La supresión de las ayudas a la agricultura elevaría el bienestar económico mundial en otros 128.000 millones de US \$ anuales, de los que 30.000 millones de US \$ corresponderían a los países en desarrollo. (FMI, 2002). El crecimiento más rápido asociado a una reducción mundial de la protección podría reducir el número de personas que viven en la pobreza en no menos del 13% para 2015. Por tanto, la liberalización del comercio y la reducción de la pobreza van unidas.

Sin embargo, la realidad nos muestra que las políticas comerciales de los distintos países distan mucho del libre comercio. Sólo tres de los 149 miembros de la OMC (2005) tienen un comercio totalmente libre de derechos (Hong Kong, Macao y Singapur). Aunque la protección se ha debilitado sustancialmente en el curso de las tres últimas décadas, sigue siendo considerable en los países industriales y en desarrollo, sobre todo en sectores como el de los productos agrícolas y el de las manufacturas y servicios con uso intensivo de mano de obra, en los cuales los países en desarrollo tienen una ventaja comparativa.

Los países industriales (FMI, 2001) mantienen una fuerte protección de la agricultura mediante un sistema de aranceles muy elevados que incluye máximos arancelarios (los que superan el 15%), progresividad arancelaria (aranceles que aumentan según el nivel de elaboración) y contingentes arancelarios restrictivos (límites a los volúmenes que se pueden importar a un arancel más bajo). En promedio, la protección arancelaria es aproximadamente nueve veces más elevada en el sector agrícola que en el manufacturero. Además, los subsidios agrícolas de los países industriales, que equivalen a 2/3 del PIB total de África, perjudican a las exportaciones y los sectores agrícolas de los países en desarrollo, ya que hacen bajar los precios mundiales y permiten a las economías desarrolladas garantizarse los mercados. Por ejemplo, la Comisión Europea invierte actualmente 2.700 millones de euros por año en hacer redituable la producción de azúcar para los agricultores europeos y al mismo tiempo impide la importación de azúcar tropical a bajo costo.

En los países industriales, el sector manufacturero está poco protegido en términos generales, pero siguen existiendo barreras elevadas contra muchos productos que exigen un uso intensivo de la mano de obra y provienen de países en desarrollo. Por ejemplo, Estados Unidos, cuyos aranceles de importación promedian solo un 5%, ha impuesto máximos arancelarios sobre casi 300 productos distintos. La mayoría afecta a los textiles y al vestido; es decir, al 90% de la importación procedente de los países más pobres, que tiene un valor anual de 1.000 millones de US \$ y está también limitada por contingentes. Otras manufacturas con uso intensivo de la mano de obra también se encuentran sujetas a progresividad y máximos arancelarios en una medida desproporcionada, lo que dificulta la diversificación de la exportación hacia productos de mayor valor agregado.

Por otra parte, muchos países en desarrollo tienen aranceles altos: los que traban la importación de productos industriales son, en promedio, tres o cuatro veces más elevados que los que existen en los países industriales y tienen también máximos y progresividad. Los aranceles agrícolas son aún mayores (18%) en los países en desarrollo que en los industriales (FMI y BM, 2002).

Las medidas anticomerciales no tradicionales son más difíciles de cuantificar y evaluar, pero van cobrando importancia a medida que ceden terreno la protección arancelaria tradicional y las barreras como los contingentes de importación.

3.3.1. Argumentos a favor del libre comercio

Los argumentos a favor del libre comercio se fundamentan en un cuerpo analítico que demuestra que, por lo general, de un comercio más libre se generan ganancias netas, ya que aumenta la eficiencia y estimula el crecimiento.

La apertura al comercio ayuda a los países a utilizar mejor sus recursos de varias maneras (OMC, 2003b). En primer lugar, el comercio permite a un país especializarse en las actividades productivas que realiza relativamente mejor que otros países y explotar así su ventaja comparativa. En segundo lugar, el comercio amplía el mercado de los productores locales y les permite aprovechar mejor las economías de escala, lo que aumenta los niveles de ingresos y la eficiencia de la asignación de los recursos. Esos efectos se consideran beneficios estáticos resultantes del comercio. El comercio sólo tendrá un efecto positivo de crecimiento a largo plazo si aumenta la tasa de inversión o mejora los incentivos al desarrollo y difusión de tecnología. Estos serían los beneficios dinámicos.

La inversión es una de las pocas variables económicas que guarda una importante y fuerte relación positiva con el crecimiento económico. A su vez, el comercio internacional muestra una fuerte correlación positiva con la inversión (Levine y Renelt, 1992; Florax *et al.*, 2002). El comercio permite una mayor especialización y estimula la inversión mediante el aprovechamiento de las economías de escala y la transferencia de tecnología. El comercio consolida el aparato productivo interior y mejora la competitividad. (Martínez, 1973; Caumel, 1993).

Otro conducto por el que el comercio afecta a la tasa de inversión es el comercio de servicios financieros. El sector financiero desempeña una importante función en la movilización y asignación de recursos para la inversión. En efecto, se ha constatado que

el grado de desarrollo financiero es un buen indicador de crecimiento futuro (Levine, 1997).

La mayor parte de la nueva teoría de crecimiento se basa en la idea de Schumpeter (1942) de que el crecimiento económico proviene de la innovación industrial. Si existe una mayor apertura comercial en un grupo de países, las empresas de estos países se enfrentan a mercados más amplios y a una mayor densidad de la actividad económica. Esto puede generar externalidades y nuevas posibilidades de crecimiento e internacionalización.

Los modelos “neoclásicos” tradicionales (Solow, 1956 y Swan, 1956) consideraban que la acumulación de capital es el principal motor del crecimiento. En estos modelos, la liberalización del comercio exterior puede ayudar, indirectamente, al crecimiento económico. Toda política que aumente la eficiencia económica mejorando la asignación de recursos, incluida la liberalización del comercio, aumentará el crecimiento y, por tanto, el ahorro y la inversión con un efecto duradero a medio plazo, como ha demostrado Baldwin (1989) al analizar las ventajas del Mercado Único Europeo.

La apertura al comercio exterior introduce una mayor eficiencia en la economía, ya que implica una reasignación de los recursos productivos en favor de los sectores donde se tiene una mayor ventaja comparativa, con lo que aumenta la productividad y, por tanto, los salarios y la renta per cápita, como ha demostrado Deardoff (1974). El caso de la apertura al comercio exterior de los países del sureste asiático es un buen ejemplo en este sentido.

Como ha mostrado Porter (1990), la competencia internacional hace que las empresas estén más abiertas a la innovación y a la asimilación de tecnologías extranjeras para ser más eficientes, mientras que en los países cerrados no tienen estímulos para innovar y aumentar su productividad.

Los nuevos modelos de “desarrollo endógeno” debidos a Romer (1986), Lucas (1988), Barro (1991), Rebelo (1991) y Grossman y Helpman (1991) ofrecen una base teórica bastante convincente de la relación positiva entre el comercio internacional y el

crecimiento y desarrollo a largo plazo. En concreto, la nueva teoría del crecimiento económico endógeno postula que la reducción de las barreras arancelarias acelerará la tasa de crecimiento económico y desarrollo del largo plazo permitiendo que las naciones en desarrollo absorban la tecnología desarrollada en naciones avanzadas más rápidamente que con un menor grado de apertura, aumentando los beneficios que fluyen de la investigación y del desarrollo (I+D), conduciendo a mayores economías de escala en la producción, reduciendo distorsiones de precios y fomentando un uso más eficiente de los recursos entre los distintos sectores, provocando una especialización más intensa y eficiente en la producción de insumos intermedios, y llevando a una introducción más rápida de nuevos productos y servicios.

Por tanto, la liberalización del comercio internacional puede estimular la innovación y el crecimiento de los países ayudando a que se difunda la tecnología y el conocimiento, los procesos de aprendizaje y la inversión en I+D. (De la Dehesa, 2000). Las economías abiertas intercambian más ideas y en la medida en que la apertura fomenta las transferencias de tecnología, los obstáculos al comercio constituyen un impedimento.

Baumol (2004) plantea que los planes de los países que ambicionan crecer deben conceder cierta prioridad a la imitación de tecnología extranjera, prestándole, en general, mayor atención y recursos de los que dedican a la “invención completamente original”. El argumento expuesto es que la imitación de las innovaciones constituye un estímulo para la generalización del crecimiento económico, viéndose enormemente facilitada por la transferencia voluntaria de tecnología por parte de los propietarios de la misma. Por otra parte, la imitación es, en sí misma, algo más que una simple copia, representando a menudo un paso en la innovación. De hecho, mirado desde el lado contrario, prácticamente toda invención conlleva una considerable dosis de imitación.

En lo referido a trabajos empíricos que han intentado constatar estas ideas tenemos algunos estudios que encuentran una correlación positiva entre el crecimiento de las exportaciones y el crecimiento del PIB (Michaely, 1977; Feder, 1983; Syrquin y Chenery, 1989).

Otros estudios (Balassa, 1985; Edwards, 1992, 1998; y Sachs y Warner, 1995) analizando el grado de apertura, llegan a la conclusión de que a mayor apertura, el crecimiento es mayor. En otros estudios (Barro, 1991; Dollar, 1992; Easterly, 1993; y Lee, 1993), haciendo una comparativa entre los precios interiores y los internacionales, llegan a la misma conclusión. Harrison (1995) señala que parece existir un círculo virtuoso entre liberalización comercial y crecimiento, y Ram (1985 y 1987) muestra que estas correlaciones son más fuertes en países ricos. Coe y Helpman (1995) muestran que muchas de las importaciones llevan aparejadas difusión tecnológica.

Otros estudios demuestran que los países más orientados hacia el exterior suelen crecer con más rapidez que los demás (FMI, 1997; Srinivasan y Bhagwati, 1999; Frankel y Romer, 1999). De hecho, una de las conclusiones indica que los beneficios de la liberalización del comercio pueden superar a los costos por un factor de más de 10 (Matusz y Tarr, 1999). Los países que abrieron sus economías en los últimos años, como India, Vietnam y Uganda, experimentaron un crecimiento más veloz y un mayor alivio de la pobreza (Dollar, 2001). En promedio, los países en desarrollo que recortaron drásticamente los aranceles durante los años ochenta crecieron a un ritmo más fuerte que los demás en la década siguiente (Dollar, 2001).

El Banco Mundial (1987), la OCDE (1998), el FMI (1998) y la OMC (1999) también han realizado estudios empíricos sobre el tema. El Banco Mundial (1987), por ejemplo, mostraba que una orientación hacia fuera se asociaba a una tasa de crecimiento mayor del PIB real, del PIB real per cápita y de las exportaciones de manufacturas que con una orientación hacia adentro durante los periodos de 1963 a 1973 y de 1973 a 1985 en un grupo de 41 naciones en desarrollo. A causa de la crisis del petróleo, el crecimiento fue más lento durante el segundo periodo respecto al primero. Estos resultados fueron confirmados mediante análisis econométrico por Salvatore y Hatcher (1991).

La OMC (1999) utiliza un sencillo sistema de cálculo de la protección frente al comercio internacional en términos de costes para el consumidor. Considera que toda barrera al comercio internacional aumenta los precios de las importaciones y los costes

de la producción nacional, restringe la capacidad de elección del consumidor y reduce la calidad.

3.3.2. Argumentos a favor del proteccionismo

Después de lo visto en el apartado anterior, parece difícil oponerse al libre comercio, sin embargo, la realidad nos demuestra (hemos aportado algunos datos en el punto 3.3 al respecto) que el recorrido que queda todavía es importante. Si bien es cierto que los aranceles, la forma más antigua de política comercial, han sido utilizados tradicionalmente como una fuente de ingresos fiscales (siendo, de hecho, el ingreso principal de los estados hasta el posterior desarrollo fiscal de éstos), en realidad existen otras razones para creer que las políticas comerciales activas pueden aumentar el bienestar nacional. Así, además del argumento fiscal, se argumentaba la protección de sectores nacionales concretos, cuando a principios del siglo XIX el Reino Unido utilizaba las famosas “Leyes de cereales”(Corn Laws) para proteger su agricultura de la competencia de las importaciones, o cuando a finales de ese mismo siglo, tanto Alemania como Estados Unidos protegían sus nuevos sectores industriales imponiendo aranceles a la importación de bienes manufacturados.

La justificación de la desviación del libre comercio, es decir, la excepción de la superioridad de éste y, por lo tanto, los argumentos a favor del proteccionismo son los siguientes:

1) El arancel nacionalmente óptimo (Lerner, 1936; Scitovsky, 1942; De Graff, 1949). Un país puede mejorar su relación de intercambio mediante el arancel óptimo e impuestos en la exportación. Cuando un país puede afectar los precios a los que comercia con el extranjero, puede beneficiarse de aplicar un arancel. Por tanto, se relaciona con casos de mercado con un cierto grado de monopolio y es, en realidad, una extensión de la teoría del monopolio. Sin embargo este argumento, no es demasiado importante en la práctica. Los países pequeños no tienen esa influencia para afectar los precios de importación o exportación, y los países grandes, que sí podrían hacerlo, se

exponen a provocar represalias por parte del resto de contendientes, con un efecto global negativo.

2) Argumentos de “segundo óptimo” a favor del proteccionismo (Viner, 1953, Meade, 1955; Lipsey y Lancaster, 1956;). Se basa en los fallos o distorsiones del mercado nacional. La “*teoría del segundo óptimo*” sostiene que si un mercado no funciona correctamente y el estado no interviene, se aleja del óptimo. Por tanto, la imposición de un arancel, en sentido general, podría ser mejor que no hacer nada. Este argumento de “segundo óptimo” tiene diferentes variantes:

- a) El argumento de la industria naciente.
- b) El argumento del gobierno naciente o del ingreso público.
- c) El argumento del mercado de trabajo.
- d) El argumento del arancel “científico”.
- e) El argumento del orgullo nacional.
- f) El argumento de la defensa nacional.

En cualquier caso, existe una norma que va en contra de este tipo de argumento, y es el principio de especificidad (Myint, 1963; Baldwin, 1969), que exige la intervención en el origen o raíz de la distorsión. Este principio implica, básicamente, que, aunque a veces, el arancel, en sentido general, sea mejor que no hacer nada, alguna otra medida de política económica sería mejor que aquél.

De todas esas variantes del argumento de “segundo óptimo” es, quizá, el caso de la industria naciente⁷ el que más interés ha tenido en la práctica. Un país puede tener una ventaja comparativa en la producción de un bien, pero no puede empezar su producción sin protección si no puede alcanzar desde el comienzo el nivel de productividad de los competidores que empezaron a producirlo antes. Sin protección

⁷ El argumento de la industria naciente se hizo popular entre los países en vías de desarrollo, sobre todo desde que Alexander Hamilton lo utilizó en su Report on Manufacturers (1791). Estados Unidos siguió la fórmula proteccionista de Hamilton, especialmente después de la guerra civil americana, estableciendo verdaderas murallas arancelarias para estimular la producción textil, metalúrgica y de otras industrias que luchaban por llegar a ser competitivas con las de Gran Bretaña. De forma similar, Friedrich List aplicó las ideas de Hamilton a la defensa de la industria manufacturera alemana, al objeto de hacerla competitiva con la británica a principios del siglo XIX. (Lindert, 1994)

inicial, la industria naciente no podría desarrollarse. Este es el argumento más habitual para justificar la protección, sobre todo en el caso de países "nacientes", muchos de los cuales han seguido durante mucho tiempo políticas proteccionistas. Sin embargo, lo referente a la industria naciente ha de manejarse con cuidado, pues la base del argumento está en el carácter temporal de la protección y en que haya realmente ventaja comparativa; si estos supuestos no se cumplen, el país acaba protegiendo cualquier producción y de un modo permanente, con consecuencias potencialmente graves para su aparato productivo y para su sector exterior a medio plazo. (Mier y Ruiz, 1996)

Una versión moderna del argumento de la industria naciente se centra en las diferencias entre las industrias en cuanto a contenido tecnológico y crecimiento de la productividad.

3) Argumentos de eficiencia real. En realidad serían las motivaciones que sustentarían en la práctica la mayoría de las políticas comerciales existentes. Siguiendo el argumento de las distorsiones, cuando existen distorsiones específicas del comercio internacional, un arancel, en sentido general, puede ser mejor que cualquier otra política, y no solo preferible a no actuar. Esto, por tanto, viene a justificar el proteccionismo desde la propia ineficiencia del comercio internacional y, probablemente, desde la dificultad de avanzar hacia el libre cambio desde posiciones aparentemente multilaterales, pero que no lo son en realidad, o sólo lo son parcialmente. Se podrían relacionar con los rebrotes neoproteccionistas, surgidos en EEUU a mediados de la década de 1980, por el enorme déficit comercial acumulado. (Hawkins, 1984; Culbertson, 1987)

4) Argumentos de los grupos de presión. Por último, es importante destacar que las políticas comerciales proteccionistas ayudan, sobre todo, a los grupos vinculados estrechamente a la producción de sustituciones de las importaciones, aún cuando dicha política sea perjudicial para el país en su conjunto. En este tipo de argumento, tal y como apunta Lindert (1994), la ineficiencia del arancel, el tamaño del grupo de presión, la solidaridad de otros grupos y la representación gubernamental del grupo de presión serán factores clave.

3.4. POLÍTICA COMERCIAL ESTRATÉGICA

Las políticas comerciales estratégicas (Salvatore, 1999; Krugman y Obstfeld, 2002) son políticas que imponen restricciones y reglamentaciones al libre flujo del comercio internacional, tratando de mejorar los resultados económicos promoviendo determinadas exportaciones o desincentivando determinadas importaciones. Se trata, por tanto, de una política comercial activista y proteccionista. Según este razonamiento, un país puede crear o incrementar una ventaja comparativa mediante protección comercial temporal, subsidios, ventajas fiscales y programas de cooperación entre el gobierno y la industria en sectores de actividad que se consideran cruciales para el crecimiento del país. De todos modos, tal y como afirman Mier y Ruiz (1996), la política comercial de un país (es decir, el esquema de obstáculos que pone a la importación y/o a la exportación y, de otro lado, las estrategias y medios que pone en juego para propiciar sus propias exportaciones y su presencia económica en el exterior) no puede desligarse del resto de políticas económicas (por citar casos evidentes, las políticas de tipo de cambio, acceso a divisas, competencia interna, regulaciones en la industria, sector público industrial, leyes laborales, etc.).

La política comercial estratégica de los países desarrollados y de los países en desarrollo puede ser analizada utilizando los mismos instrumentos. Sin embargo, el planteamiento de los objetivos perseguidos por parte del primer grupo de países difiere bastante del de los segundos. También la justificación argumentada en cada caso se desplaza hacia direcciones distintas. Por ello, hemos querido hacer en este punto una distinción entre la política comercial de los países desarrollados y la de los países en desarrollo.

3.4.1. Política comercial estratégica de los países desarrollados

Las políticas comerciales estratégicas de los países desarrollados presuponen la existencia de una batalla competitiva entre ellos por los mercados mundiales en la que los ganadores se alzan con el liderazgo de ciertas industrias especialmente deseadas y

ese dominio sería el objetivo fundamental de aquéllas. Básicamente hay dos argumentos a favor de las políticas comerciales estratégicas:

El primero de ellos se refiere a que los gobiernos deben promover las industrias que proporcionen externalidades tecnológicas, es decir, economías externas relacionadas con el conocimiento. Las industrias de alta tecnología están sometidas a riesgos mayores, requieren de un tamaño mínimo eficiente elevado y dan lugar a extensas economías externas cuando son exitosas, ya que el conocimiento generado puede ser utilizado por otras empresas con un coste menor. Utilizando el argumento del fallo del mercado en lo que se refiere a la dificultad de apropiación del conocimiento, nos encontramos con que la política comercial estratégica, mediante el fomento de tales industrias, puede cosechar para el país en cuestión, importantes aprovechamientos conjuntos y extensos de dichos conocimientos y estimular proyectos de crecimiento. Como se puede comprobar, el argumento es similar al de la industria naciente, aunque con el matiz especial de que en las economías avanzadas ya existen industrias de alta tecnología, por lo que la generación de conocimiento y su aprovechamiento es, en este caso, el aspecto clave del argumento. El planteamiento de Baumol (2004) se adecua a este argumento, cuando establece que los planes de los países que ambicionan crecer deben conceder cierta prioridad a la imitación de tecnología extranjera, prestándole, en general, mayor atención y recursos.

El segundo argumento se basa en la defensa de la política comercial estratégica por la existencia de ganancias monopolísticas para aquellos países que puedan arrebatarse a la competencia un mercado de exportación. Durante la década de los ochenta, Brander y Spencer (1985) realizaron un análisis que justifica exitosamente la existencia de ese trasvase de beneficios. Brander y Spencer localizan el fallo del mercado que justifica la intervención del estado en la ausencia de competencia perfecta en determinadas industrias, en las que compiten pocas empresas y en donde habrá normalmente rendimientos por encima de los normales, que generarán competencia internacional por dichos rendimientos. Un gobierno puede alterar las reglas del juego, desplazando dichos rendimientos súper normales del extranjero a las empresas nacionales a través de un subsidio a dichas empresas. Estos planteamientos implican que las políticas comerciales

estratégicas son políticas que, en ese sentido, empobrecen al vecino, ya que el aumento del bienestar del país en cuestión se produce a expensas de otros países.

Podemos citar como ejemplos de política comercial estratégica el caso de la siderurgia en Japón durante la década de 1950 y 1960; el caso de los semiconductores y la informática en Japón desde mediados de la década de 1970 y en la década de 1980; el apoyo europeo a la industria aeronáutica en el desarrollo del Concorde en los años setenta del siglo pasado, el del Airbus en las dos décadas posteriores, o la Política Agraria Común desde la formación de la CEE; el caso estadounidense con sus respectivas respuestas en dichos sectores, más las tradicionales referidas a la agricultura y sobre todo a la defensa nacional (bienes militares); y por último, el caso de Corea del Sur en la última década del siglo XX, con el omnipresente sector de los semiconductores.

3.4.2. Política comercial estratégica de los países en desarrollo

La política comercial en los países en desarrollo no ha perseguido tanto un dominio internacional de un determinado sector (objetivo de los países desarrollados) sino la promoción de la industrialización y el desarrollo equilibrado de la economía nacional.

En este caso, la política gubernamental para promover la industrialización ha sido justificada mediante el argumento de la industria naciente, en el sentido de que las nuevas industrias necesitan un periodo de protección frente a la rivalidad de los competidores establecidos en otros países. En este contexto, el fallo del mercado nacional se relaciona con la existencia de mercados imperfectos de capitales y el problema de la apropiación del conocimiento generado por las empresas pioneras (Bhagwati, 1977; Krueger, 1984; Krugman y Obstfeld, 2002).

El problema del desarrollo desequilibrado de las economías de la mayoría de los países en desarrollo, caracterizado por un dualismo económico, que provocaba diferencias salariales entre sectores modernos y sectores tradicionales, ha sido utilizado también como argumento para el proteccionismo de los países.

Los países en desarrollo han seguido básicamente dos tipos de políticas comerciales: a) la industrialización mediante sustitución de importaciones, también denominada política de desarrollo hacia dentro; b) la industrialización orientada a la exportación, también denominada política de desarrollo hacia fuera.

a) La industrialización mediante sustitución de importaciones.

La aplicación de esta política implicaba protección arancelaria, controles de los tipos de cambio, contingentes y licencias de importación. Las restricciones se centraban en los bienes de consumo importados, en tanto que se aplicaban tipos más bajos a los bienes de equipo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, y la descolonización de muchos nuevos países independientes, las naciones en desarrollo eligieron durante los años cincuenta, sesenta y setenta, una estrategia de desarrollo industrial basada en sustituir las importaciones con altas barreras proteccionistas. Naciones que siguieron claramente esta política fueron la India, Pakistán, Argentina, Brasil, Nigeria, entre otros.

El modelo tenía precedentes en Latinoamérica y se sustentaba en las teorías de algunos economistas como Prebisch (1950), Singer (1950) y Myrdal (1959), que predecían un deterioro de los términos de intercambio de mercancías en los países exportadores de materias primas, alimentos, minerales; por lo que promovían la industrialización en lugar de seguir especializándose en la producción de mercancías básicas para la exportación.

Los resultados fueron, que aunque se lograron importantes crecimientos iniciales de producción industrial, se generaron, en general, industrias ineficientes, excesiva intensidad de capital y poca absorción de mano de obra, abandono de la agricultura y problemas de balanza de pagos todavía mayores. El hecho es que sólo contadas excepciones, como la República de Corea o el Taipei Chino, lograron una transición hacia la expansión de la exportación, convirtiéndose en importantes exportadores de manufacturas.

Probablemente, entonces no se comprendía bien el proceso de crecimiento y desarrollo tecnológico, ya que el modelo de crecimiento neoclásico se desarrolló en la década de 1960 (Bruton, 1998).

b) La industrialización orientada a la exportación.

Durante la década de 1980, la política de sustitución de las importaciones fue abandonada o modificada drásticamente por muchas naciones en desarrollo, ya que no había dado los resultados esperados. Dichos países comenzaron a liberar su comercio y a adoptar una orientación hacia fuera siguiendo un modelo de crecimiento inducido por las exportaciones.

En este modelo no se discriminaba entre producción para el mercado interno y para la exportación, ni entre compras de bienes nacionales o del exterior.

En general, estas reformas implicaron una reducción drástica y una simplificación de las tasas arancelarias promedio, y restricciones cuantitativas de importaciones. Todo ello dio lugar a un grado mucho mayor de apertura.

Una serie de importantes investigaciones realizadas en la década de 1970 demostraron el elevado costo del proteccionismo en los países en desarrollo (Little *et al.*, 1970; Balassa, 1972; Bhagwati y Krueger, 1973,1976) y pusieron en marcha un importante proceso de reconsideración de la función del comercio en el desarrollo. La idea de que el comercio podía convertirse en motor del crecimiento se acentuó por el éxito de un número cada vez mayor de países en desarrollo, especialmente de Asia Oriental, que utilizaron las exportaciones para promover un crecimiento sostenido y la transformación industrial.

Si se examinan las economías asiáticas que han registrado los resultados económicos más impresionantes durante las últimas décadas es imposible no observar la conexión existente entre una marcada orientación a las exportaciones y periodos de rápido crecimiento y desarrollo. En la mayoría de los casos, el elevado y sostenido crecimiento económico fue precedido de cambios de las tradicionales políticas de sustitución de importaciones a políticas más orientada a las exportaciones y al exterior,

que se tradujeron en tasas de crecimiento de las exportaciones que llegaron a ser superiores al veinte por ciento anual durante periodos prolongados. (OMC, 2003b)

El Taipei Chino pasó en la década de 1960 de la tradicional política de sustitución de las importaciones a una firme estrategia de desarrollo orientada a la exportación. Otros países que optaron enseguida por este modelo fueron los otros “tigres asiáticos”: Corea, Hong Kong, Singapur, y más recientemente otros países del Sudeste Asiático como Malasia, Indonesia, Tailandia. La evolución de China probablemente necesitaría un capítulo entero para su análisis y el de la India, otro.

Anteriormente⁸, enunciábamos algunos estudios empíricos que, según sus conclusiones, parecían asignarle un mejor comportamiento a este modelo de mayor apertura comercial que al anterior más proteccionista. Sobre todo es destacable el estudio citado del Banco Mundial (1987) que comparaba los resultados de cuarenta y una economías en desarrollo según su orientación hacia dentro o hacia fuera, obteniendo mejores resultados estas últimas.

3.5. MULTILATERISMO Y REGIONALISMO

En el capítulo 1⁹ realizamos una enumeración de los factores clave del creciente comercio internacional y del fenómeno de la globalización. Los dos primeros factores enumerados (con total intencionalidad en el orden) eran la liberalización del comercio a través de acuerdos e instituciones multilaterales y la integración comercial y económica a través de los múltiples acuerdos comerciales regionales (ACR) firmados por la mayoría de los países.

Tal y como hemos visto previamente¹⁰, el origen y el desarrollo de ambos factores es prácticamente coincidente en el tiempo, y viene marcado por la cooperación económica que se dio entre los países vencedores de la Segunda Guerra Mundial y el

⁸ Ver apartado 3.3.1 Argumentos a favor del libre comercio.

⁹ Ver punto 1.3. Factores clave explicativos del contexto actual.

¹⁰ Ver apartado 3.2 Política comercial: evolución, hitos relevantes.

análisis negativo que se hacía de los nacionalismos que habían surgido entre las dos guerras (Granell, 1989).

Desde principios de la década de 1990, los acuerdos comerciales regionales se han multiplicado de forma considerable¹¹. Pero mucho más relevante que el dato cuantitativo del número de acuerdos, es la cualidad y tipología del acuerdo y el número y, sobre todo, la identidad de los países a los que afecta.

Esto ha acrecentado el interés sobre el supuesto conflicto entre el multilateralismo y el regionalismo. Y decimos “supuesto” porque entendemos que, por definición, no son posiciones enfrentadas, sino que suponen alternativas complementarias de liberalización del comercio siempre que se tengan en cuenta ciertos principios y, en suma, sus efectos. Aunque como veremos, los acuerdos comerciales regionales pueden también generar efectos perversos en determinadas circunstancias.

La OMC (2003 b), uno de los principales organismos multilaterales, reconoce que los acuerdos comerciales regionales (ACR) pueden tener repercusiones positivas y negativas. Son positivas cuando los acuerdos contribuyen a que las regiones estrechen sus relaciones entre sí, cuando crean nuevas oportunidades remunerativas de comercio y cuando preparan el terreno para que un mayor número de países tenga acceso a los mercados. Son negativas cuando los acuerdos discriminan excesivamente contra terceros y frustran el logro de objetivos multilaterales basados en la no discriminación.

Uno de los aspectos atractivo de los acuerdos comerciales regionales es que aumentan el comercio entre sus miembros mediante la concesión de preferencias arancelarias o el otorgamiento de un régimen de franquicia arancelaria a las mercancías originarias de los países miembros.

El regionalismo puede servir de catalizador de una mayor liberalización en el plano multilateral. Sin embargo, el creciente número de acuerdos regionales puede también representar una amenaza para la liberalización multilateral. Una multiplicidad de acuerdos regionales casi seguramente dará lugar a cierto grado de desviación del

¹¹ Ver gráfico 1.8 Evolución del número de ACR en el mundo, del capítulo 1.

comercio, y la aplicación de numerosas normas de origen y de normas distintas hará más complejo y oneroso el comercio internacional.

La OMC (2003 a) reconoce que las iniciativas de integración comercial regional pueden contribuir, junto con los esfuerzos multilaterales, a fomentar el desarrollo del comercio mundial y de relaciones comerciales internacionales equilibradas. Al concertar un ACR, los miembros se orientan fundamentalmente a promover una liberalización y facilitación profundas del comercio intra regional, preservando a la vez el valor de la liberalización multilateral y la elaboración de normas multilaterales. Este principio está consagrado en las disposiciones del artículo XXIV del GATT para el establecimiento de uniones aduaneras y zonas de libre comercio (comercio de mercancías) y en el artículo V del AGCS para los acuerdos en la esfera del comercio de servicios.

Abreu (1994) argumenta que el conflicto no se plantea entre la existencia de los bloques comerciales y el sistema multilateral, sino entre el proteccionismo, como una desviación posible pero no inevitable del regionalismo, y el sistema multilateral.

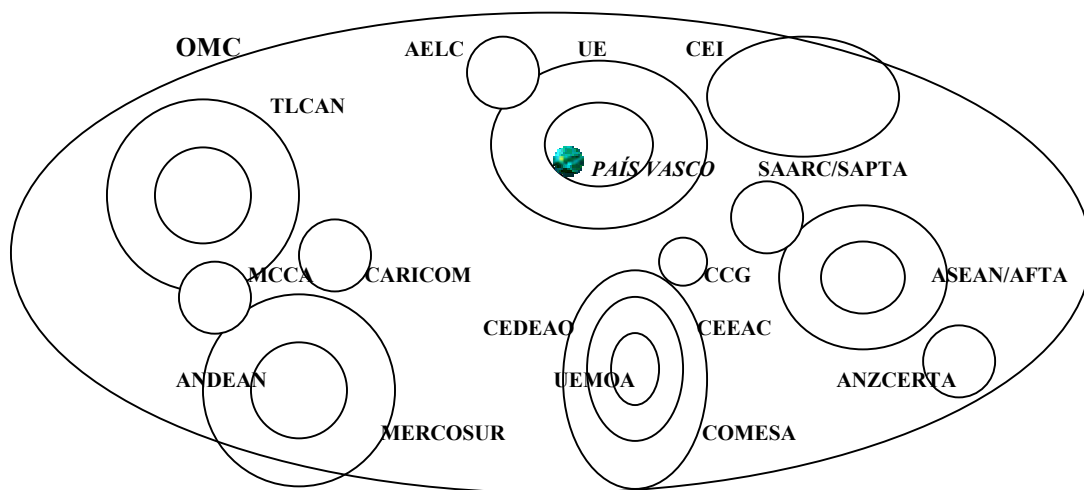
Romo (2001) plantea también que la cláusula de la nación más favorecida, paradójicamente, no siempre juega a favor de la liberalización comercial y la conformación de un sistema multilateral, dado que su existencia inhibe a algunos países de hacer ciertas concesiones que estarían dispuestos a hacer siempre y cuando no se universalizaran. En esa medida, el regionalismo permite escapar a la cláusula de la nación más favorecida y avanzar en el grado de apertura de sus respectivas economías.

Para entender mejor el panorama resultante del actual sistema mundial de comercio, vamos a enumerar los principales organismos y acuerdos que por su carácter multilateral establecen el marco primario que sustenta las relaciones económicas y comerciales de las naciones a nivel internacional de una forma global, estableciendo unas reglas de juego que posibilitan, con su respeto, el avance y desarrollo del comercio. Posteriormente, analizaremos y describiremos los principales acuerdos e instituciones, que a través de procesos de integración económica y comercial, representan la opción del regionalismo en la búsqueda de un comercio más eficiente, incidiendo (en el anexo I), particularmente, en la Unión Europea por ser el caso más

avanzado de integración económica y por ser el marco de referencia socio-económico-político-legal de las empresas vascas.

Por tanto, el sistema comercial mundial se puede representar como un conjunto creciente de círculos concéntricos de múltiples categorías, con una variedad de iniciativas comerciales con un alcance parcial y potencialmente contradictorias, incluidas en una gran elipse representativa del esfuerzo multilateral.

Gráfico 3.1. Representación del sistema comercial mundial (principales ACR)



Fuente: elaboración propia.

3.5.1. Multilateralismo: organismos y acuerdos multilaterales

A pesar de algunos progresos realizados en la década de 1930 hacia la liberalización comercial mediante acuerdos bilaterales, en los últimos sesenta años la coordinación internacional ha sido posible, fundamentalmente, gracias a acuerdos multilaterales. La creación de organismos económicos multilaterales y la firma de acuerdos internacionales han contribuido de manera significativa al desarrollo del comercio y de la inversión mundial.

Estos organismos internacionales contribuyen desde sus competencias y finalidades a plasmar el objetivo de lograr una interacción entre áreas muy diversas que cohabitan en el comercio internacional a gran escala, por su dimensión espacial y cuantitativa.

Las empresas deben conocer las actividades de estas instituciones y su evolución, ya que afectarán a sus operaciones y, en este sentido, deben tenerse en cuenta para el diseño y ejecución de las estrategias de crecimiento en el exterior.

3.5.1.1. La Organización de Naciones Unidas (ONU)

Es un organismo de cooperación internacional que se ocupa permanentemente del mantenimiento de la seguridad mundial, dentro del respeto al principio de igualdad de las naciones y la libre determinación de los pueblos, intentando aportar soluciones para resolver problemas internacionales de carácter económico. La actividad de las Naciones Unidas abarca cuestiones de índole política, social, cultural, económica y militar.

En los últimos meses de 1944, con la Segunda Guerra Mundial a punto de finiquitarse, los gobernantes del frente aliado con Churchill y Roosevelt a la cabeza, elaboraron un borrador de la Carta del Atlántico que sirvió de base, para una vez finalizado el conflicto, se firmara la definitiva Carta de las Naciones Unidas (ONU) el 26 de junio de 1945 por los cincuenta estados asistentes, que estuvieron reunidos en San Francisco, del 25 de abril al 26 de junio de 1945, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional. El día 24 de octubre de 1945, las Naciones Unidas adquirieron reconocimiento oficial, al ser ratificada la Carta por los países promotores y el resto de los signatarios.

La ONU está vinculada con unos organismos intergubernamentales especializados, en virtud de acuerdos especiales, y que son también conocidos como agencias de la ONU. Éstas son organizaciones autónomas que colaboran con la ONU y entre sí. Los organismos especializados son quince y entre ellos destacaremos:

- El Banco Mundial (BM) integrado por:

- El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD).
- La Asociación Internacional de Desarrollo (AID).
- La Corporación Financiera Internacional (SFI).
- El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI).
- El Fondo Monetario Internacional (FMI).

Un órgano permanente de la Asamblea General es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

3.5.1.2. El Banco Mundial /Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD)

Aunque inicialmente fue creada como una sola entidad, hoy en día el Banco Mundial está formado por cuatro entidades: El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD), la Corporación Financiera Internacional (SFI), la Asociación Internacional de Desarrollo (AID) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI).

El objetivo actual del Banco Mundial es tratar de elevar los niveles de vida en los países en vías de desarrollo mediante el aporte de recursos financieros de los países desarrollados.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), denominación original, fue establecido el 27 de diciembre de 1945, cuando veintiocho países suscribieron el Convenio Constitutivo que se había redactado en una Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, con la asistencia de representantes de cuarenta y cuatro gobiernos, celebrada en 1944 en Bretton Woods, New Hampshire. El objetivo, en la posguerra, era la reconstrucción y fomento de los territorios de los países miembros afectados por el conflicto mundial, facilitando la inversión de capital para fines productivos.

La finalidad, hoy en día, del Banco Mundial es proporcionar recursos financieros a largo plazo para proyectos de inversión (infraestructuras, regadíos, formación, etc.) en los países menos desarrollados (PMD), en los que centra toda su actividad. Para

financiar estos proyectos utiliza recursos propios y los recursos obtenidos de préstamos de los mercados financieros o mediante la emisión de cédulas que coloca en los estados miembros del Banco. Las ayudas se canalizan a través de las cuatro instituciones que integran el grupo del Banco Mundial.

El Banco Mundial de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD) concede préstamos en condiciones de mercado a los países menos desarrollados con renta per cápita relativamente alta.

El Banco cuenta con un servicio de asistencia técnica y consejería financiera para los países que lo requieran.

3.5.1.2.1. La Asociación Internacional de Desarrollo (AID)

La Asociación Internacional de Desarrollo (AID) otorga créditos concesionales, sin interés o con un interés inferior al del mercado.

La Asociación Internacional de Fomento (AIF), denominación original, se creó, en octubre de 1959, por una Resolución de la Junta de Gobernadores del BIRF y se puso en vigor en septiembre de 1960, con sede en Washington, como organismo asociado al Banco para atender los préstamos a países más necesitados y en condiciones más beneficiosas que las del Banco. Los préstamos sin interés que se otorgan son amortizados durante períodos que alcanzan hasta los cincuenta años, con diez de carencia o gracia.

3.5.1.2.2. La Corporación Financiera Internacional (SFI).

La Corporación Financiera Internacional (SFI) fue creada en 1956, para efectuar inversiones de acompañamiento y refuerzo del BIRF, que consolidaran la iniciativa privada productora o generadora de riqueza en mercados deprimidos. Sus estatutos fueron revisados y modificados en 1961.

El SFI es una entidad autónoma del Banco Mundial, con recursos propios. Su misión es estimular el crecimiento de los PMD, apoyando iniciativas del sector privado

y contribuyendo a la financiación de las empresas privadas que puedan hacer aportaciones al desarrollo de los países.

3.5.1.2.3. El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI).

Es la organización más reciente del grupo, ya que fue establecida en 1988. La OMGI tiene por objeto fomentar los flujos de inversión directa de los PMD, ofreciendo a los inversores extranjeros garantías que cubran sus riesgos no comerciales en las inversiones que realizan en los PMD.

La existencia de todas estas instituciones ayuda a elevar el nivel de actividad económica en los países más pobres y, en este sentido, supone la apertura de nuevos mercados. Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, las empresas industriales, de ingeniería y construcción, y las consultoras, deben informarse de los proyectos financiados por estas instituciones, y de cómo se desarrollan los concursos y licitaciones públicas, para acceder a ellos como proveedores o subcontratistas.

3.5.1.3. El Fondo Monetario Internacional (FMI).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) fue creado, al igual que el Banco Mundial, en la Conferencia de Bretton Woods, celebrada en 1944, con el objetivo de establecer las normas para regir los mercados financieros y para vigilar y regular el sistema monetario. Comenzó sus actividades el 27 de diciembre de 1945. y, de forma operativa, el primero de marzo de 1947. El Convenio Constitutivo ha sido revisado, posteriormente, en dos oportunidades, en 1969 y en 1978.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estableció un nuevo sistema monetario, conocido como el sistema de Bretton Woods, que se basaba en tipos de cambio fijos y paridades ajustables en determinadas circunstancias.

Se trató de establecer un sistema monetario que eliminara los problemas de los sistemas anteriores y superara el desgobierno monetario internacional existente durante casi quince años.

El nuevo sistema fue el de *patrón de cambios-dólar*, que consistía en tomar el dólar USA (\$) e indirectamente el oro, como unidad de cuenta.

El Fondo Monetario Internacional actuaba como organismo central de vigilancia y control del sistema y, adicionalmente, proporcionaba financiación a medio plazo.

El sistema inicialmente funcionó porque los EE.UU. dominaban el comercio internacional después de la Segunda Guerra Mundial y en aquel momento poseían el 60% de todo el oro existente en el mundo (fuerte respaldo a su moneda). Estuvo en vigor durante casi treinta años.

A pesar de que con carácter general se reconozca el año 1973 como aquél en el cual se produjo la ruptura definitiva de los acuerdos de Bretton Woods, tras unas trascendentales medidas contra el sistema tomadas, de forma unilateral, por el presidente norteamericano Nixon y, por lo tanto, el punto final al sistema de tipos de cambios fijos, no está menos reconocido que esa ruptura no fue sino la consecuencia lógica de un proceso de deterioro que estaba teniendo lugar desde hacía varios años.

El sistema comenzó a funcionar con deficiencias crecientes desde los inicios de la década de los sesenta como consecuencia de los déficits de la balanza de pagos norteamericana y de la correspondiente abundancia de dólares que inundaban el mercado monetario internacional. Este era el riesgo de confiar la creación de liquidez internacional a un solo país. El sistema, por tanto, adolecía, en origen, de una asimetría en su funcionamiento, que acabó por quebrar la confianza en él.

La enmienda a los artículos del acuerdo inicial del FMI, aceptaba la flotación como instrumento legítimo de política económica. La enmienda, efectiva desde el 1 de abril de 1978, permitiría a los países miembros del FMI la adopción de cualquier tipo de política de tipos de cambio que consideraran apropiada y abandonaba el precio oficial del oro, dejando su determinación al mercado, potenciando el papel de los Derechos Especiales de Giro (DEG) como principal activo de reserva del sistema. El FMI mantenía, en cualquier caso, su papel supervisor sobre tales políticas de los países miembros, a los que prestaría asistencia en la ejecución de las mismas mediante la adhesión a determinadas líneas de actuación definidas por el FMI.

Por tanto, el nuevo Sistema Monetario Internacional se caracteriza por tener una unidad de cuenta (el DEG), un tipo de cambio variable y una flotación libre.

El FMI sufrió, consecuentemente, una metamorfosis funcional muy intensa, diluyendo gran parte de las misiones fundacionales, asumiendo otras más directamente vinculadas con las nuevas realidades económicas internacionales.

La entrada en un período de flotación no impidió que el FMI siguiera desempeñando su función de asistencia a los problemas de balanzas de pagos de algunos países.

Cada país miembro está representado en el FMI por un Gobernador en la Junta de Gobernadores, que es la máxima autoridad del Fondo y que se reúne anualmente. Los derechos de voto de cada país están en proporción a los recursos aportados al FMI. El órgano ejecutivo del FMI lo constituye la Junta de Directores, presidida por un Director Gerente, que en la actualidad es el español Rodrigo Rato.

Los recursos del FMI se sustentan en las cuotas de los miembros según el tamaño de la economía del país, por lo que la cuota significa poder de voto y el acceso a los recursos del FMI. Cada país paga al Fondo el 25% de su cuota en divisas aceptables por el fondo y el resto en moneda nacional. Cada país posee 250 votos básicos, más un voto por cada 100.000 DEG de cuota.

El FMI presta asistencia financiera a los países miembros para que superen sus dificultades económicas a corto y medio plazo y presta servicios de consulta y asesoramiento para promover la convertibilidad de las monedas y crear las condiciones de comercio sin trabas, realizando también una función disciplinaria sobre el control de cambios.

El FMI trata de fomentar la cooperación monetaria internacional y facilitar la expansión del comercio, contribuyendo así al aumento del empleo y a la mejora de las condiciones económicas de los países miembros.

El FMI concede financiación a los países miembros con dificultades en las balanzas de pagos, siempre que éstos apliquen las políticas económicas y reformas que el Fondo considere necesarias. Estas condiciones son los programas de condicionalidad

elaborados por el FMI. Además, les proporciona asistencia técnica para mejorar su gestión económica.

Los países miembros se comprometen a colaborar con el FMI y a seguir sus pautas de diagnóstico financiero, adoptando las medidas que le sean recomendadas y los ajustes que considere el FMI para conseguir una estabilidad en el sistema cambiario y en las relaciones multilaterales de pagos libres de restricciones, que aseguren el equilibrio de pago entre los países.

El FMI, a lo largo de su historia, ha pretendido adaptarse a las nuevas necesidades generadas entre sus miembros. Así, en 1963 se creó el Servicio de Financiación Compensatoria para ayudar a países con dificultades por el descenso de la exportación de sus productos y el Servicio de Financiamiento de Existencias Reguladoras para financiar dificultades de salida de productos en áreas internacionales.

En 1969, en la primera reforma del Convenio del FMI, se crearon los Derechos Especiales de Giro (DEG) que son una moneda internacional creada por el propio Fondo para insuflar liquidez al sistema monetario. Es su unidad de cuenta y es un activo de reserva internacional creado por el propio FMI.

En 1974 se inició el Servicio Ampliado del Fondo, que posibilitaba mayores cantidades y plazos para resolver problemas estructurales en balanzas de pagos.

En 1986 se creó el Servicio Financiero de Ajuste Estructural, aplicable a la devolución de préstamos por los PMD.

En 1994 se estableció el Servicio Reforzado de Ajuste Estructural Ampliado, para los países más pobres con ajustes orientados hacia el crecimiento.

A pesar de su condición de garante de las finanzas internacionales, el FMI no ha podido, hasta el momento, solucionar los tres grandes problemas de carácter financiero que dificultan las relaciones económicas internacionales: la volatilidad de los tipos de cambio, la deuda exterior de los países en desarrollo y los desequilibrios de las balanzas comerciales.

3.5.1.4. El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)

El GATT (General Agreement of Trade and Tariffs) es un tratado o acuerdo multilateral e intergubernamental, instituido el 30 de octubre de 1947, con sede en Ginebra. Comenzó con veintitrés países miembros y entró en vigor el 1 de enero de 1948.¹² El 1 de enero de 1995 se constituye la Organización Mundial de Comercio (OMC), como un organismo internacional, con carácter permanente, que incluye al GATT (entonces eran ya 123 miembros), manteniendo su sede en Ginebra.

El GATT tiene por objetivo liberalizar el comercio mundial y darle una base estable, contribuyendo con ello al desarrollo y bienestar de los pueblos. Hasta la creación del OMC como organismo permanente en 1995, el GATT es un instrumento multilateral, un foro de referencia para propiciar y albergar negociaciones multilaterales que establecieran las normas convenidas para regir el comercio internacional desde 1948.

El GATT es un código internacional de conducta voluntario consistente en un conjunto de normas que rigen el comercio mundial. Estas normas han sido negociadas sucesivamente por los países firmantes del GATT en las ocho rondas de negociaciones multilaterales realizadas (ver tabla 3.2). Las naciones que las suscribían aceptaban las nuevas reglas.

Su labor ha consistido en promover la reducción de los derechos de aduanas y los obstáculos al comercio internacional en los territorios aduaneros y erradicar las prácticas restrictivas de la competencia.

12 El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio surge de las iniciativas paralelas de negociación y preparación de una institución comercial multilateral destinada a complementar las instituciones de Bretton Woods establecidas en 1944 sobre cuestiones monetarias (FMI) y de reconstrucción (BIRF). La carta para la institución comercial propuesta, la Organización Internacional del Comercio (OIC), se completó en la Habana (Cuba) en 1948. Debido a problemas de ratificación en las asambleas legislativas nacionales, la Organización Internacional del Comercio nunca pudo materializarse. En cambio, las 23 partes contratantes aceptaron las obligaciones contractuales generales con arreglo al GATT. Los artículos del GATT eran solamente un subconjunto de las disposiciones de la carta de la OIC, que eran más amplias e incluían aspectos de competencia y de política de inversión. (Jackson, 1996).

Tabla 3.2. Las Ocho Rondas del GATT

Ronda	Lugar	Inicio Fin	Nº Países	Principales Acuerdos
Ginebra	Ginebra	1947	23	Derechos arancelarios: reducción mutua.
Annecy	Annecy	1949	33	Derechos arancelarios: reducción mutua.
Torquay	Torquay	1951	34	Derechos arancelarios: reducción mutua.
Ginebra	Ginebra	1956	22	Derechos arancelarios: reducción mutua.
Dillon	Ginebra	1960 1961	45	Derechos arancelarios: reducción mutua. Entre las cinco rondas (1947-1962), los aranceles se redujeron un total del 35 por ciento.
Kennedy	Ginebra	1964 1967	48	Trato comercial preferente. Recorte promedio del 35 por ciento en tasas arancelarias. Código antidumping.
Tokio	Tokio Ginebra	1973 1979	99	Trato preferencial para los PED (Sistema de Preferencias Generalizadas). Reducciones arancelarias importantes (Promedio del 27 por ciento en la CEE, 31 en EEUU y 28 en Japón). Seis acuerdos sobre medidas no arancelarias (subvenciones y medidas compensatorias, obstáculos técnicos al comercio, procedimiento para el trámite de licencias de importación, compras del sector público, valoración en aduana y revisión del código antidumping).
Uruguay	Punta del Este Ginebra Marrakech	1986 1994	123	Reducciones arancelarias en productos industriales (Promedio del 40 por ciento en los países avanzados). Acuerdo sobre Agricultura. Acuerdo sobre Textiles y Vestido. Acuerdo Multi-Fibras (AMF). Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS). Reglas sobre protección de derechos de propiedad intelectual.(ADPIC). Revisión y reorganización del GATT -medidas antidumping, salvaguardias, marco de solución de diferencias (ESD)-. Creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC)

Fuente: elaboración propia a partir de Canals (1994), Jackson (1996), ICEX (1996), Salvatore (1999), Jerez (2000) y OMC (2003b).

Los objetivos principales del GATT han sido los siguientes:

- Establecer la vigencia de los principios de no discriminación, no reciprocidad para los países en desarrollo, las preferencias generalizadas y las preferencias mutuas entre países en desarrollo.
- Tratar de reducir las tarifas aduaneras
- Promover la supresión de restricciones cuantitativas.
- Eliminar el dumping y las subvenciones a la exportación.

El GATT ha funcionado según varios principios esenciales:

Principio de no discriminación, por el que los países miembros aceptan incondicionalmente el régimen de nación más favorecida (NMF), según el cual toda ventaja concedida por un país miembro a otro, beneficia automáticamente a los demás. Según este principio, todo acuerdo bilateral beneficioso se transforma en multilateral.¹³

Principio de transparencia, según el cual, la protección de las industrias nacionales debe efectuarse esencialmente mediante aranceles sin recurrir a ninguna otra medida comercial (limitaciones cuantitativas a la importación -cuotas o contingentes-; restricciones voluntarias a la exportación, prácticas restrictivas no arancelarias, etc.).

Principio de consulta en el marco GATT, según el cual, las negociaciones deben realizarse sin perjudicar los intereses comerciales de los miembros. Se prohíbe hacer negociaciones considerando a países no principales.

Principio de trato especial y diferenciado. Es, probablemente, el que mayores matizaciones ha experimentado. Comienza con el principio de no reciprocidad, que significaba que, en las negociaciones comerciales, los países en desarrollo no se verían obligados a hacer contribuciones incompatibles con su desarrollo y sus necesidades financieras y comerciales. Así surgieron los “Códigos” de la Ronda de Tokio que suponía que estos países asumían compromisos limitados y se adoptaba un criterio según el cual los acuerdos sólo se aplicarían a los signatarios. La decisión de 1979 sobre trato diferenciado y más favorable, reciprocidad y mayor participación de los países en

¹³ El GATT prevé las excepciones que afectan a los acuerdos comerciales regionales (zonas de libre comercio o uniones aduaneras), y a las concesiones a países en desarrollo.

desarrollo, conocida también como Cláusula de Habilitación, proporcionó una justificación jurídica permanente para el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), y para las disposiciones sobre trato especial y diferenciado con arreglo a los acuerdos del GATT. En la Cláusula de Habilitación también se consignaba el principio de no reciprocidad, pero se introducía el concepto de "graduación" a medida que sus economías se desarrollaran progresivamente y mejorara su situación comercial. En 1995, al concluir la Ronda Uruguay tras un proceso de negociación muy lento (Álvarez, 1992), los países en desarrollo habían asumido compromisos sin precedentes en el marco del sistema. En virtud del criterio "Todo Único", todos los miembros debían aceptar la totalidad de los acuerdos.

Existe además, el mecanismo de consolidación de situaciones, que convierte en definitivas las liberalizaciones acordadas, bien en forma de reducción de aranceles o de supresión de restricciones cuantitativas.

3.5.1.5. Organización Mundial del Comercio (OMC)

El Acta final de la Ronda de Uruguay firmada en abril de 1994 en Marrakech y ratificada a finales de ese mismo año establece la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) constituyéndose el 1 de enero de 1995. Comprende al GATT y a todos los acuerdos de la Ronda de Uruguay, el Acuerdo sobre Aranceles y Comercio, el Acuerdo sobre la Agricultura (Milán Díaz, 1991), el Acuerdo sobre Textiles y Vestido ó Acuerdo Multi-Fibras (AMF), el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS), los aspectos sobre protección de derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (ADPIC), el Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD), el Mecanismo de Examen de Políticas Comerciales, y numerosas decisiones y declaraciones ministeriales anejas.

La OMC es un organismo internacional (a diferencia del GATT) con carácter permanente, con sede en Ginebra. Cada miembro tiene un voto, y la adhesión obliga a acatar todos y cada uno de los acuerdos existentes.

El principal objetivo de la OMC es el establecimiento de normas para la política comercial de sus miembros, lo que contribuye a la expansión del comercio internacional y, por ende, a elevar los niveles de vida. Estas normas fomentan la no discriminación, la transparencia y la previsibilidad en la aplicación de las políticas comerciales. Para lograr este objetivo, la OMC:

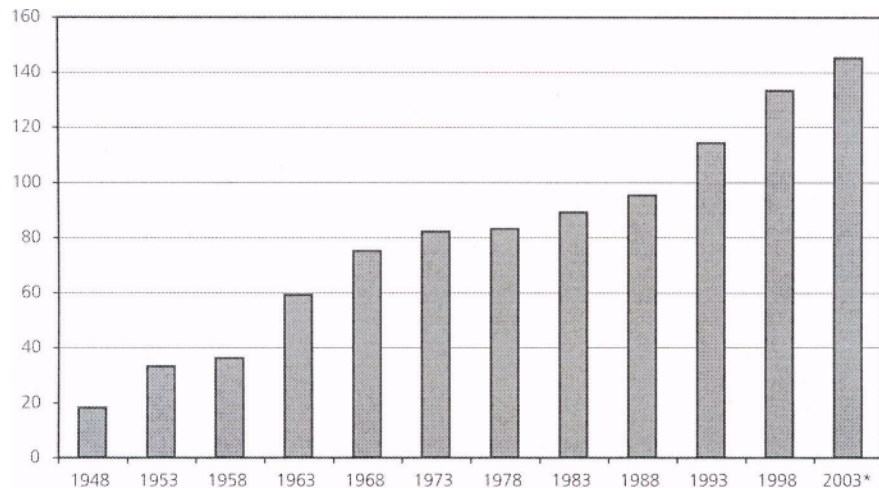
- administra acuerdos comerciales,
- sirve de foro para las negociaciones comerciales,
- resuelve diferencias comerciales,
- examina las políticas comerciales nacionales,
- ayuda a los países en desarrollo con las cuestiones de política comercial, prestándoles asistencia técnica y organizando programas de formación,
- coopera con otras organizaciones internacionales.

La OMC (2006b) tiene 149 miembros, que representan más del 90% del comercio mundial. Los miembros son gobiernos de estados en su mayoría, pero también pueden ser territorios aduaneros. En la OMC, las decisiones son adoptadas por el conjunto de los Miembros, normalmente por consenso.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico 3.3, un hecho importante ha sido el rápido aumento del número de miembros de la institución, lo cual refleja la participación creciente de la mayoría de países en el comercio mundial. El GATT comenzó con 23 miembros; la OMC tiene actualmente 149, y otros 27 están interesados en adherirse. La Federación de Rusia espera concluir las negociaciones¹⁴ con Estados Unidos sobre su entrada en la OMC hacia finales de octubre de 2006 y convertirse en el miembro 150.

¹⁴ El problema que no ha permitido cerrar aún el acuerdo comercial con EEUU (uno de los tres miembros de la OMC que no ha dado el visto bueno) es el de la apertura del mercado ruso a productos agrícolas estadounidenses. Georgia y Costa Rica, también, plantean problemas todavía no resueltos (EFE, 25 de julio de 2006).

Gráfico 3.3. Miembros del GATT / OMC, 1948-2003 (número de miembros)



Fuente: OMC (2003a)

El órgano superior de adopción de decisiones de la OMC es la Conferencia Ministerial, que se reúne al menos una vez cada dos años. La OMC instrumentaliza los nuevos acuerdos en estas Conferencias Ministeriales con sus correspondientes declaraciones. Hasta ahora se han celebrado cinco Reuniones Ministeriales. La Primera Conferencia Ministerial se celebró en Singapur en 1996. A finales de 1999 se celebró en Seattle, la que se denominó “Ronda del Milenio” constituyéndose en el mayor fracaso de la OMC hasta la fecha por la falta de acuerdos. La Cuarta Conferencia Ministerial se celebró en Doha, Qatar en noviembre de 2001. La Quinta Reunión Ministerial se celebró en Cancún, México en septiembre de 2003. De manera análoga a lo ocurrido en Seattle, las expectativas fueron muy superiores a los logros alcanzados.

La Sexta Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC), celebrada del 13 al 18 de diciembre en Hong Kong, concluyó con acuerdos en unas negociaciones que hizo peligrar la supervivencia institucional de la OMC. A diferencia de lo sucedido en Cancún, las negociaciones no se bloquearon y los países miembros consensuaron una Declaración Final. Aún así, el director general de la OMC, Pascal Lamy, puntualizó que el avance de la negociación había sido modesto. No

obstante, algunos países miembros de la OMC celebraron la 6ª Conferencia Ministerial como un paso importante hacia la culminación de la Ronda del Desarrollo de Doha de negociaciones comerciales, que se cierra en 2006.

Tal y como hacíamos referencia en el capítulo 1, el 24 de julio de 2006 se suspendían las negociaciones sobre el Programa de Doha para el Desarrollo en una reunión informal del Comité de Negociaciones Comerciales, porque las diferencias entre los principales actores seguían siendo demasiado amplias. Esto, lógicamente, pone en serio peligro el cierre de la Ronda Doha en 2006.

Es de resaltar las negociaciones sobre el comercio de servicios en el marco del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS). El comercio de servicios no se puede controlar a través de aduanas. En este sentido, los obstáculos a estos intercambios no han sido aranceles, sino reglamentaciones y toda una variedad de limitaciones para evitar su práctica. Dado que el sector de los servicios es el sector de mayor dimensión y de más rápida expansión en la mayoría de las economías, representando más del 60% del PIB mundial, la repercusión de los acuerdos en la materia es enorme. (OMC, 2003b). Los servicios representan entre un 66 y un 75 por ciento del empleo total en las economías desarrolladas, los aumentos de la productividad en este sector son indispensables para el crecimiento de la economía y el aumento del bienestar. Además, como los servicios constituyen una proporción importante y cada vez mayor del PIB tanto en las economías desarrolladas como emergentes, a largo plazo el comercio mundial probablemente aumentaría más lentamente que el ingreso mundial si no hubiera comercio de servicios (OMC, 2005c).

Se está avanzando de manera importante en la liberalización de este comercio, sobre todo en algunos sectores como el audiovisual, el financiero, las telecomunicaciones y los transportes. También se han establecido el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (AOTC) y el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF).

3.5.1.6. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

Las Naciones Unidas también se quisieron ocupar del comercio y el desarrollo. El dominio de los países industrializados en las principales instituciones internacionales multilaterales (FMI, BIRF, y GATT), hacía desviar la atención de éstos sobre el problema de desarrollo de los denominados países menos desarrollados (PMD). La creciente presencia de los PMD en la ONU con el resultado de una conferencia sobre su problemática celebrada en 1962 en El Cairo, y la presión complementaria de los países socialistas tuvo su efecto. La Primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se reunió en Ginebra, del 23 de marzo al 16 de junio de 1964, con la participación de 120 estados, constituyéndose como órgano permanente de la Asamblea General de la ONU, con sede en Ginebra.

La Conferencia adoptó numerosas recomendaciones sobre los principios rectores del comercio internacional y el desarrollo económico. Aconsejó la constitución, con carácter permanente, de una nueva organización económica internacional, que fue adoptada por Resolución de fecha 30 de diciembre de 1964, por la que se crea la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

La UNCTAD es un organismo de cooperación internacional centrado en las relaciones entre los países en desarrollo y los países desarrollados, aunque no constituye ni un intermediario financiero, ni un fondo de recursos para la ayuda directa a los países en desarrollo. La misión principal de la UNCTAD es la de fomentar el comercio internacional de los países en desarrollo para acelerar su desarrollo económico y formular nuevos principios y políticas a tal efecto y servir de centro de armonización de las políticas y decisiones gubernamentales.

La Conferencia se ha reunido aproximadamente cada cuatro años: en Ginebra (1964), en Nueva Delhi (1968), en Santiago (1972), en Nairobi (1976), en Manila (1979), en Belgrado (1983), en Ginebra (1987) y en Cartagena de Indias (1992) en la VIII UNCTAD.

Las principales funciones de la UNCTAD son:

- Ser un foro de discusión y diálogo sobre cuestiones relativas al desarrollo.

- Ser un centro de negociación para la adopción de instrumentos jurídicos multilaterales en la órbita del comercio internacional, como, por ejemplo, el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), para regular de forma más equitativa las relaciones comerciales internacionales. Éste ha sido su hito más destacado.

- Ser una organización que provee asistencia técnica a países en ciertos campos.

La VIII UNCTAD que se celebró en Cartagena de Indias (Colombia) en 1992 con 160 miembros, supuso un punto de inflexión y se aprobó una nueva estructura intergubernamental. Los procesos de transformación política y económica experimentados por los países de Europa Central y del Este, acelerados con las reformas de la extinta URSS, demandaban otro talante. Se había pasado de una confrontación Norte / Sur¹⁵, con demandas unilaterales por parte de los países en desarrollo y de los países en transición, a la necesidad de colaborar para conseguir un desarrollo equilibrado y sostenido de la economía mundial compartiendo responsabilidades.

La Conferencia tenía un único tema global: "El fortalecimiento de la acción nacional e internacional y de la cooperación multilateral para lograr una economía sana, segura y equitativa". El documento final aprobado se conoce como "el Compromiso de Cartagena" y se refiere a la nueva asociación para el desarrollo.

La creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995 ha venido a reforzar la institucionalización del sistema comercial internacional y ha asumido el área de los servicios competencia de la UNCTAD, por lo que la UNCTAD ha ido perdiendo protagonismo. El Programa de Doha con cierre en 2006 para el desarrollo de la OMC, acordado en noviembre de 2001 es un reflejo del marco actual.

3.5.1.7. El Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI)

El Centro de Comercio Internacional (CCI), como organismo de ejecución del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se encarga directamente de ejecutar proyectos financiados por el PNUD en los países en desarrollo en relación

¹⁵ Así se denomina, generalmente, al conflicto de intereses entre los países desarrollados (Norte) y los que no lo son (Sur). Aunque no es demasiado exacto, dada la clasificación de países como Nueva Zelanda o Australia dentro del grupo Norte, o muchísimos países del norte de Asia en el grupo Sur, por ejemplo.

con la exportación y la promoción del comercio. Desde enero de 1968 es un órgano de la UNCTAD/GATT, siendo el principal ejecutor de los programas de las Naciones Unidas para promocionar el comercio de los países en vías de desarrollo, a los que proporciona la necesaria información y un completo asesoramiento sobre mercados a los que pueden enviar sus respectivos productos, así como, sobre las técnicas y modalidades relacionadas con la práctica del comercio exterior, capacitándolos para proyectarse tanto en comercialización internacional como en la distribución de sus productos en otros países.

El CCI colabora y asesora a los países en desarrollo para establecer programas nacionales eficaces de promoción del comercio para ampliar sus exportaciones y mejorar sus importaciones. Presta asistencia técnica sobre cuestiones del comercio internacional. Tiende también a la potenciación de sus Cámaras de Comercio y demás asociaciones empresariales.

3.5.1.8. La Cámara de Comercio Internacional

Se constituyó en 1919 y tiene su sede en París. Tiene más de veinticinco grupos de trabajo, comisiones, comités y tribunales. De la Cámara de Comercio Internacional dependen las Cámaras de Comercio que interactúan a través de la Oficina Internacional de Cámaras de Comercio, que tiene como finalidad proporcionar un sistema de coordinación y contacto entre las diversas Cámaras de todo el mundo.

La Cámara de Comercio Internacional representa, en realidad, a los hombres de negocios y les posibilita el acceso directo a los organismos internacionales donde se adoptan los acuerdos sobre los asuntos económicos y comerciales de trascendencia.

Una de sus funciones clave es el arbitraje que desarrolla a través del Tribunal de Arbitraje y la Comisión sobre Arbitraje Internacional, que intentan mejorar la seguridad de las transacciones comerciales internacionales con imparcialidad. En lo que se refiere a la comercialización, la Cámara de Comercio Internacional cuenta con la Comisión sobre Comercialización y el Consejo Internacional sobre Prácticas de Comercialización, que actúan de portavoz, a nivel internacional, de todos los sectores de negocios

interesados en los problemas del marketing internacional, adaptando los códigos y normas de comercialización a nivel internacional.

Para facilitar el comercio, los organismos responsables de la Cámara de Comercio Internacional cuentan con el Comité Especial sobre Facilitación del Comercio, Comisiones sobre Prácticas Comerciales Internacionales y sobre Formalidades y Reglamentaciones en el Comercio Internacional, que tienen como objetivo normalizar y simplificar los procedimientos, la documentación y la terminología utilizados en las transacciones comerciales internacionales para que puedan realizarse con facilidad y de la forma menos gravosa posible.

También desarrolla competencias en materia de inversiones con la Comisión sobre Inversiones Internacionales, la Comisión sobre Tributación y el Comité Especial sobre Empresas Multinacionales y en relación a la banca, cuenta con la Comisión sobre Técnicas y Prácticas Bancarias.

3.5.1.9. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

La Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), había nacido de la Convención de Cooperación Económica Europea de abril de 1944 con el objetivo de hacer inventario de las necesidades europeas para repartir los recursos del plan Marshall y promover el comercio intraeuropeo. España se adhiere a la OECE en 1959.

Por el Convenio de París la OECE, se transformó, en 1960, en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Los socios fundadores, además de los países de Europa Occidental, fueron Estados Unidos y Canadá; Japón, Australia y Nueva Zelanda se adhirieron posteriormente. En la segunda mitad de la década de los noventa, países como México, la República Checa, Polonia, Corea del Sur y Hungría, entre otros, se incorporaron como miembros de la organización, hasta superar la treintena. Se ha convertido en el lugar de encuentro de los países considerados ricos. La sede de la OCDE se encuentra en París.

En la OCDE se adoptan posiciones comunes para las negociaciones en otros foros internacionales como la OMC o el FMI. Entre las actividades de la OCDE

destacan la realización de estudios de coyuntura económica de países, la coordinación de la ayuda a los PMD y el análisis de los obstáculos al comercio y a la inversión mundial.

Sus funciones son alcanzar los objetivos de cooperación y desarrollo. La cooperación se alcanza mediante la coordinación de las políticas económicas de los países miembros, y el desarrollo, mediante la cooperación, asistencia y ayuda para contribuir al progreso de terceros países.

La OCDE intenta evitar medidas proteccionistas, aboga por la liberalización del comercio internacional, ayuda a los países en desarrollo abriéndoles nuevos mercados, preconiza la libre circulación de capitales, contribuye a garantizar las inversiones internacionales, defiende las inversiones de capital extranjero, ayuda al desarrollo de las empresas multinacionales, ayuda al buen funcionamiento de los mercados nacionales e internacionales de capitales, busca soluciones a los problemas internacionales que se suscitan en materia fiscal, denuncia las prácticas restrictivas de la competencia y establece pautas de defensa del consumidor.

3.5.1.10. El “Grupo de los Siete” (G-7)

El “Grupo de los Siete” (G-7), está formado por los ministros de economía y finanzas de Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. El G-7 funciona desde 1987 con carácter informal. Se reúne para consensuar asuntos de política económica en momentos de crisis o antes de la celebración de conferencias económicas internacionales.

Se han creado grupos análogos¹⁶ como el G-8, G-10, G-13, G-20, con la presencia casi siempre imperturbable de los Siete más otros países desarrollados, pero sin demasiada continuidad, por lo que no se les puede considerar institucionalizados. En

¹⁶ En cualquier caso, las confusiones con estos grupos pueden ser importantes, dada su variación. Por poner un ejemplo de ello, existen dos webs oficiales del G-20. Una perteneciente a lo que aquí hemos comentado y otra a un grupo de 21 países que se asemeja más a la orientación del G-23. El carácter informal de estos grupos explicaría esta inconsistencia.

algunos casos, los países menos poderosos se reúnen en grupos análogos como el G-22, G-33, justamente, para enfrentar sus intereses al de aquellos.

De esta manera el G-8 (grupo de los ocho países más industrializados), incorpora respecto al G-7 a Rusia. El G-13, incluiría también a México, Brasil, China, India y Sudáfrica.

El G-20 es un foro informal que promueve un diálogo abierto y constructivo entre los ministros de hacienda y los gobernadores del banco central de economías de mercado industriales y significativas. Representando alrededor dos tercios de la población del mundo y 90 por ciento del producto interno bruto del mundo, el G-20 se ocupa únicamente de abordar aplicaciones de significación para la economía internacional y el sistema monetario. En 2006, el G-20 está siendo recibido (mantienen un sistema rotatorio de la “silla”) por Australia. El G-20 fue creado como respuesta a las crisis financieras de los 1990 y como un reconocimiento cada vez mayor a los nuevos países emergentes, que no fueron incluidos adecuadamente en la base de la discusión y del gobierno económico global. Curiosamente, España no está directamente en este foro, aunque sí directamente a través de la UE.

El G-23 se considera a la unión intercontinental de países agroexportadores. El G-33 lo forman países en vías de desarrollo que apoyan los conceptos de los productos especiales (SP) y de un mecanismo especial de la salvaguardia (SSM).

Lógicamente, tanto el G-7, como la OCDE, dado su sesgo hacia una cooperación de poderosos, han sido duramente criticados desde diversos foros (G-23, G-33) por adolecer de falta de visión multilateral. Probablemente, aunque los hayamos encuadrados dentro de los organismos multilaterales, se deberían considerar, de forma más aséptica, como organismos internacionales.

3.5.1.11. El Foro Económico y Mundial de Davos y el Foro Social Mundial de Porto Alegre

Uno de los foros más relevante, en este sentido, es el Foro Económico y Mundial de Davos. Es una fundación privada cuyos miembros se reúnen una vez al año, en

enero, para fomentar el debate y las relaciones de carácter político y empresarial. Tiene su origen en 1970, cuando el profesor de economía alemán Klaus Schwab se propuso reunir en la ciudad suiza Davos a líderes económicos europeos con el objetivo de incentivar la actividad industrial del continente frente a los desafíos internacionales. Desde entonces se ha convertido en un encuentro anual decisivo para la integración económica. El objetivo de este encuentro es encontrar soluciones a los cambios globales. En él intervienen más de 2.000 personas, que toman parte de un intenso programa de cinco días de trabajo, encuentros y entrevistas personales. En el Foro participa gente de todo el mundo: desde líderes empresariales, a miembros de organizaciones no gubernamentales, pasando por académicos, científicos, políticos, así como un elevado número de medios de comunicación. Normalmente, la mitad de los participantes son empresarios de las compañías más destacadas del mundo.

El repertorio es muy amplio. En el Foro de Davos se tratan tanto temas económicos como políticos sociales y culturales. En enero de 2002, Nueva York se tambaleaba por los ataques terroristas del 11-S y el Foro decidió trasladar la reunión anual a Estados Unidos, para dar un voto de confianza a la ciudad. En junio de 2003, con las secuelas de la Guerra de Irak, el Foro demostró de nuevo su visión y decidió realizar una reunión extraordinaria en Jordania, bajo el patrocinio del rey Abdullah II.

El Foro de Davos de 2005, bajo el lema “Asumir la responsabilidad en elecciones difíciles”, se ha mostrado preocupado por el riesgo de que políticos y empresarios estén rompiendo sus promesas de abordar los problemas globales relacionados con la pobreza, la paz y la protección medioambiental.. En esta edición han participado 2.250 personas de 96 países.

El Foro Social Mundial de Porto Alegre nació en 2001 como respuesta al foro de Davos. También es un espacio de debate y de propuestas. Pero, a diferencia de éste, está dirigido especialmente a los países menos desarrollados. Promulgan su rechazo al imperialismo y proponen charlas alternativas para “construir una globalización solidaria”. Todas sus ediciones se han realizado en Porto Alegre (Brasil) en las mismas fechas que Davos, excepto en 2003, cuando tuvo lugar en la India. Lo organiza una

secretaría, con sede en Sao Paulo, formada por ocho organizaciones. Participan políticos, escritores, premios Nobel de la Paz, sociólogos, ecologistas, etc.

3.5.1.12. EL Consejo de Cooperación Aduanera (CCA) y la Organización Mundial de Aduanas (OAM)

Han sido los organismos encargados de estudiar la simplificación y la armonización de las reglamentaciones aduaneras a propuesta de los países miembros.

El Consejo de Cooperación Aduanera (CCA) se constituyó, el 15 de diciembre de 1950, en Bruselas, donde estableció su sede. Participó activamente en la Convención sobre la Nomenclatura Arancelaria de Bruselas de 1952 y en la Convención sobre valoraciones de la mercancía a efectos aduaneros.

Se ocupaba, en general, de estudios sobre la uniformidad, simplificación y compatibilidad de los trámites aduaneros.

En 1983 se firmó en Bruselas entre los principales países del mundo, el Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, denominado Sistema Armonizado (SA).

El Sistema Armonizado, gestionado por la Organización Mundial de Aduanas (OAM), órgano intergubernamental con sede en Bruselas, es un listado sistemático de productos (no así de servicios). Está vigente en los estados miembros de la UE desde 1988.

Sirve de base para las negociaciones comerciales internacionales, multilaterales, bilaterales y unilaterales, para la resolución de controversias de carácter arancelario y para el establecimiento de las estadísticas comerciales.

3.5.2. Regionalismo: Integración Económica

Apuntábamos en los apartados 1.2 y 1.3 de este trabajo, cómo una de las principales características de la economía mundial en los últimos años está siendo la progresiva integración de los países en bloques económicos regionales. En una

economía mundial cada vez más globalizada, han ido avanzando los procesos de integración regional, es decir, la formación de bloques de países geográficamente próximos, que eliminan entre sí las trabas al comercio a través de acuerdos comerciales regionales (ACR), al tiempo que mantienen las restricciones asociadas a las políticas comerciales internacionales frente al resto del mundo.

La teoría que se ocupa de estos procesos, conocida como *teoría de la integración económica* se refiere a la política comercial de reducir o eliminar las barreras comerciales en forma discriminatoria sólo entre las naciones que se unen (Salvatore, 1999). Las modalidades son variadas, como veremos. Algunos grupos de países discriminan únicamente en el ámbito comercial, mientras que otros lo hacen en todos los frentes, constituyéndose casi en verdaderos países unificados.(Lindert, 1994)

En cualquier caso, la integración suele suponer un proceso progresivo que pasa por diferentes fases o niveles para conseguir la eliminación de las fronteras económicas entre países. Inicialmente, se procura eliminar los obstáculos que dificultan el intercambio como, por ejemplo, las cuotas o los aranceles. Posteriormente, es necesario establecer mecanismos de cooperación (políticas macroeconómicas, moneda única, etc.) que, normalmente, son más difíciles de llevar a la práctica, ya que suponen una cesión de soberanía de los Estados implicados. La UE constituye con gran diferencia el proceso de integración más avanzado (Llamazares, 1999).

Estos procesos de integración de países en bloques económicos suponen una apertura de los mercados, una reestructuración empresarial y, por supuesto, una mayor competitividad. (Martínez, 1999)

3.5.2.1. Niveles de los procesos de integración económica

Se pueden distinguir diferentes niveles de integración económica, los cuales se suelen clasificar en orden ascendente según el criterio del grado de integración. Estos distintos niveles marcan, por tanto, la secuencia progresiva del proceso de integración, asimilándose de esta forma, cada uno de los niveles a etapas o fases sucesivas de un proceso de integración completo.

Pomfret (1988), Granell (1989) y Lindert (1994) distinguen cuatro niveles en la escala de la integración internacional. Parten de los acuerdos o zonas de libre comercio, a los cuales siguen posteriormente la unión aduanera, el mercado común y la unión económica. Balassa (1961) enumera cinco niveles, distinguiendo, adicionalmente, el mercado único como etapa previa a la unión económica y monetaria. Albaum et al. (1992) distinguen también cinco etapas, pero lo hacen agregando, la unión política. Requeijo (1995), a su vez, diferencia ocho niveles en los procesos de integración, iniciando la clasificación con los acuerdos preferenciales, previos o de menor alcance que los acuerdos sobre áreas o zonas de libre comercio, perfeccionándose éstos hacia la unión aduanera, el mercado común, el mercado único, la unión económica, la unión monetaria y finalmente la unión económica plena, etapa esta última en la cual los países participantes habrán conformado un solo país.

Nosotros vamos a optar por esta última clasificación con un mayor grado de desagregación, para poder apreciar mejor los matices de algunas de estas etapas o niveles de integración (Corden, 1984; Baldwin y Venables, 1995; Panagariya y Findlay, 1996; Whaley, 1996; Salvatore, 1999; Llamazares, 1999; Arancibia, 2002). En cualquier caso, estas fases no presentan perfiles nítidos y en la realidad se pueden encontrar fórmulas intermedias con características de diferentes niveles (Martínez, 1999).

Los acuerdos comerciales regionales (ACR) que podemos encontrar son los siguientes:

- *Acuerdo preferencial*

Los miembros del acuerdo otorgan barreras comerciales más bajas a las naciones integrantes que a las que no participan. Se conceden entre sí una serie de preferencias, (reducción de aranceles o de otras formas de protección, generalmente en los sectores industriales) que no aplican a terceros, para impulsar el comercio entre ellos. Esta es la forma más desprendida de integración económica.

Un buen ejemplo de un acuerdo comercial preferencial lo constituye el Sistema de Preferencias de la Comunidad Británica (British Commonwealth of Nations),

establecido en 1932 entre el Reino Unido y las antiguas colonias del imperio británico. También lo es el Acuerdo Preferencial firmado en 1970 entre la CEE y España, que sirvió para preparar el camino a la posterior adhesión a la Comunidad. Ejemplos más recientes de esta forma de integración son el acuerdo preferencial entre Estados Unidos y Chile, o los de la UE con Argelia, Chile, y Líbano, respectivamente.

• *Área o zona de libre comercio*

Es una forma de integración económica en la que se retiran todas las barreras comerciales entre los integrantes del acuerdo, aunque cada nación conserva su autonomía y su especificidad en lo que respecta a la estructura arancelaria vigente, y sus propias barreras para comerciar con las naciones no integrantes, es decir, con el “resto del mundo”. Por tanto, los miembros eliminan los obstáculos aduaneros y comerciales entre sí, pero mantienen frente a terceros países su propio arancel y régimen de comercio.

Es importante reseñar que el área de libre comercio presenta una problemática relevante, ya que cada país fija su propio arancel externo, por lo que los terceros países intentarán exportar a través del país con menor protección exterior. Por tanto, en dichas áreas los inspectores de aduanas deben todavía vigilar las fronteras entre los diferentes miembros con el fin de gravar o prohibir el comercio que trate de evitar las elevadas barreras de algunos de los miembros, entrando (saliendo) en (de) el área a través de países que cuentan con barreras más reducidas. Este comportamiento tratará de remediarse, por parte de las aduanas de los países miembros, exigiendo certificados de origen para saber si, una vez en el espacio común, los productos deben seguir sujetos a las obligaciones que se aplican a países no miembros.

Las áreas de libre comercio pueden considerarse como un término medio entre los acuerdos preferenciales y las uniones aduaneras. Buenos ejemplos son la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), formada en 1960 por el Reino Unido, Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia y Suiza (Finlandia se unió como integrante

asociado en 1961) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), integrado por Canadá, Estados Unidos y México en 1993.

- *Unión aduanera*

En estos acuerdos, además de eliminar los obstáculos al comercio entre los países miembros (zona de libre comercio), se aplica un arancel exterior común frente a terceros, al que se añadirá cualquier otro instrumento de protección, también común, armonizando las políticas comerciales hacia el resto del mundo. Cualquier mercancía procedente de terceros países puede circular libremente por todo el espacio integrado tan pronto como atraviese una de las aduanas de la unión. En este caso, se elimina así la necesidad de contar con una inspección aduanera en las fronteras internas. Además, el grupo trabaja como una sola entidad en la negociación de todos los acuerdos comerciales con los no miembros. La unión aduanera representa la evolución lógica de un área de libre comercio.

La Comunidad Económica Europea constituye una unión aduanera desde su creación en 1958. Aunque la sucesiva incorporación de nuevos países miembros, y los correspondientes períodos transitorios asociados, ha configurado una realidad más compleja, como veremos en breve. Otro ejemplo es el Zollverein, unión aduanera establecida en 1834 por un gran número de estados alemanes que resultó ser significativo para la unificación alemana durante el mandato de Bismarck, en 1870. El Benelux formado en 1950 por Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo que, posteriormente, pasaría a formar parte de la CEE, es uno de los ejemplos más conocidos y logrados de esta forma de integración.

- *Mercado común*

Un mercado común trasciende a una unión aduanera al permitir el libre movimiento del trabajo y del capital entre las naciones miembros. Es el siguiente paso en el proceso de integración económica. Además de la eliminación de las barreras internas para el comercio (zona de libre comercio) y el establecimiento de barreras

externas comunes (unión aduanera), el mercado común permite el movimiento libre de los factores de producción. En un mercado común, por tanto, circulan libremente los bienes, el capital y los trabajadores. Además, pueden existir algunas políticas comunes.

El Mercado Común Europeo (CEE y posteriormente CE) no funcionó como tal hasta la década de los ochenta, dado que todavía se mantenían barreras de gran relevancia al movimiento internacional del trabajo y del capital. Sin embargo, la Comunidad Europea ya incluía, en esa fase de su proyecto integrador, la Política Agrícola Común, la Política Pesquera Común y políticas comerciales frente a terceros países.

- *Mercado único.*

El mercado único supone perfeccionar el mercado común, eliminando las fronteras físicas (aduanas), las fronteras técnicas (armonización de normativas sobre calidad, medio ambiente, salud, etc.; apertura de los mercados públicos, etc.) y las fronteras fiscales (armonización de una serie de impuestos). También se unifican las políticas de acceso y de competitividad de los diferentes mercados.

Si bien algunas de estas barreras persisten en cierta medida, el Mercado Único Europeo, que entró en vigor el 1 de enero de 1993, constituye hasta la fecha el caso más perfeccionado de mercado único y, por tanto, el más característico.

- *Unión económica*

Implica dar un paso más, en los propósitos integradores, y completar el mercado único con políticas macroeconómicas coordinadas (con inclusión de reglas obligatorias en materia presupuestaria) y políticas comunes para favorecer los cambios estructurales y el desarrollo regional. Un matiz distintivo del grado de integración de esta fase se encuentra en la pretensión de un nivel armonizador (inferior integración) o de un nivel unificador (superior integración) en lo que respecta a las políticas económicas de los estados integrantes.

La mayor parte de los países son, de hecho, uniones económicas. Bélgica y Luxemburgo constituyeron tal unión en 1921. La Unión Europea en su estado actual es una unión económica. Aunque el proceso elegido para su formación como unión hizo que coincidieran dos procesos convergentes: la unión económica y la unión monetaria. La unión económica, denominada Unión Económica y Monetaria se estableció según el Plan Delors (1989) en tres fases: la primera fase desde el 1 julio de 1990 hasta el 31 diciembre de 1993. La segunda fase desde el 1 enero de 1994 hasta el 31 diciembre de 1998 y la tercera y definitiva fase desde el 1 enero 1999 hasta julio de 2002. Mientras que la Unión Monetaria Europea, que, también, constaba de tres fases, tenía como finalidad la implantación del euro, primero como divisa virtual y, finalmente, con moneda física.

•*Unión monetaria*

Supone fijar irrevocablemente los tipos de cambio de las divisas entre los países miembros o crear una única moneda que sustituya a todas las divisas de los países miembros. Implica, también, crear una institución supranacional (banco central) que diseñe y ejecute la política monetaria común. El objetivo es contrarrestar los efectos que se han producido por la integración realizada en las fases anteriores. Por ello, para alcanzar la unión monetaria es preciso contar con un mercado único, en sentido estricto, y unas políticas macroeconómicas nacionales coordinadas. Por tanto, la unión monetaria supone la existencia previa o, al menos, coincidente de la unión económica.

Por ello, el objetivo económico de la Unión Europea era lograr la Unión Económica y Monetaria. Las tres etapas de la Unión Monetaria Europea se solaparon con las dos últimas fases de la Unión Económica y Monetaria, siendo, por tanto, dos procesos diferenciados, aunque convergentes y relacionados. Ambos culminaron en julio de 2002. Lógicamente, las adhesiones a la UE posteriores (como la que aconteció en mayo de 2004 con la incorporación de diez nuevos miembros o la que se espera ocurra el 1 de enero de 2007 con Rumania y Bulgaria) vuelven a plantear procesos abiertos de integración con nuevos plazos para su culminación, implicando

necesariamente la convergencia de las políticas macroeconómicas de los países involucrados.

•*Unión política*

Consiste en integrar completamente las economías de los países miembros y adoptar políticas comunes (incluyendo las sociales, monetarias y fiscales), hasta formar un único país. En los Tratados de la Unión Europea (Maastricht, 1991; Amsterdam 1999; Niza, 2001) y, sobre todo, en la Constitución Europea¹⁷ (Roma, 2004), se prevé llegar al último nivel de integración mediante la puesta en práctica de políticas comunes como la PESC (Política Exterior y de Seguridad Común) y la PIJC (Política de Interior y Judicial Común), entre otras.

Si las políticas están, no sólo armonizadas por distintos gobiernos, sino que, de hecho, las economías de los países miembros se integran totalmente, entonces se hace necesario una política económica común, la cual se decide por un gobierno unificado que compromete a los diferentes miembros. Consecuentemente, el bloque se convierte, desde la perspectiva económica, en un país. Algunos autores denominan a esto “plena integración económica”.

Este es el tipo más avanzado de integración económica. Un ejemplo de una unión política son los Estados Unidos de América. Aunque su origen, tenga poco que ver con estos procesos.

En la tabla 3.4 se pueden observar los distintos niveles de integración económica con sus rasgos más característicos. Es apreciable como cada uno de los niveles representa una parte de la secuencia del proceso integrador completo y cómo en cada etapa se agrega un componente que incrementa el nivel de integración.

¹⁷ Por lo ya comentado acerca de la no ratificación de Francia y Holanda durante la primavera de 2005, el escenario futuro no es nada claro. Mientras tanto es el texto del tratado de Niza el que rige el funcionamiento de la UE.

Tabla 3.4. Niveles de Integración Económica

ACUERDO PREFERENCIAL
Ventajas arancelarias y comerciales
ÁREA O ZONA DE LIBRE CAMBIO
Eliminación de obstáculos aduaneros y comerciales y protección exterior individual
UNIÓN ADUANERA
Libre comercio y protección exterior común
MERCADO COMÚN
Unión aduanera y libertad de movimientos de factores de producción
MERCADO ÚNICO
Mercado común y eliminación de fronteras físicas, fronteras técnicas y fronteras fiscales
UNIÓN ECONÓMICA
Mercado único con coordinación y armonización de políticas económicas y equilibrio regional
UNIÓN MONETARIA.
Política monetaria común. Moneda única e institución monetaria supranacional.
UNIÓN POLÍTICA
Plena integración económica. Políticas comunes (exterior, seguridad, interior, etc.)

Fuente: Adaptado de Requeijo (1995), Llamazares (1999) y Martínez (1999).

3.5.2.2. Los acuerdos comerciales regionales (ACR)

Los acuerdos comerciales regionales (ACR), incluso cuando vinculan únicamente a dos países y/o a países geográficamente lejanos, constituyen tratados intergubernamentales a través de los cuales los signatarios acuerdan condiciones más ventajosas, en el desarrollo de sus relaciones comerciales mutuas, que las aplicadas a otros países no signatarios. Tal y como acabamos de ver, estos acuerdos pueden implicar un grado de integración muy diferente y abarcar desde los acuerdos preferenciales (menos comprometidos) hasta la unión política (plena integración).

El tipo más común de ACR es el acuerdo de libre comercio, que con frecuencia requiere un nivel inferior de compromiso con respecto a la integración económica y resulta más rápido de establecer que una unión aduanera. Análogamente, los acuerdos bilaterales son mucho más simples de negociar y aplicar que los acuerdos plurilaterales.

Hasta el 2003 (OMC, 2004a) se había notificado un total de 277 ACR al GATT y a la OMC, aunque sólo 193 de ellos están actualmente en vigor (18 de ellos notificados durante el 2003). Se estima que hay unos 50 ACR más vigentes, aún no notificados, y que se están negociando aproximadamente otros 70. Por tanto, a principios del 2004 estaban en vigor alrededor de 243 acuerdos de ese tipo y durante 2006, si se han concertado los ACR que, según informaciones disponibles, estaban previstos, o los que ya eran objeto de negociación, el número total de ACR en vigor podría ascender a 300. Al mes de marzo de 2004, únicamente cuatro miembros de la OMC (el Taipei Chino; Hong Kong, China; Macao, China; y Mongolia) no eran partes en un acuerdo comercial regional. Con la única excepción de Mongolia, todos esos miembros de la OMC participan en negociaciones sobre acuerdos preferenciales, por lo que Mongolia ostentará la condición de único miembro de la OMC que no es parte en ningún ACR. Este es un hecho digno de mención, excepcional durante los últimos años, ya que algunos países asiáticos que anteriormente habían eludido este tipo de acuerdos, hoy en día han negociado y concluido acuerdos regionales, sucumbiendo a la práctica integradora del resto de países.

Aun cuando el acuerdo al que llegaron los miembros de la OMC en Doha (2001) sobre el Programa para el Desarrollo confirmó su adhesión al multilateralismo, las alternativas regionales pueden constituir un importante problema para el sistema multilateral de comercio. Cuando guardan plena conformidad con las disposiciones de la OMC, los acuerdos comerciales regionales pueden complementar el fortalecimiento y la liberalización del comercio mundial. Ahora bien, al discriminar contra terceros países y crear una compleja red de regímenes comerciales, esos acuerdos constituyen un riesgo sistémico para el sistema de comercio mundial.

El rápido crecimiento de las iniciativas comerciales regionales comenzó en los primeros años de los 1990 y parece haberse convertido en una precipitada carrera. Hoy

en día, prácticamente todos los países siguen encaminándose por la vía de los ACR como parte de su estrategia comercial, cada vez más por razones defensivas, a fin de proteger el acceso a los mercados. En consonancia con la tendencia observada en Europa y, actualmente, en América, está surgiendo una pauta de acuerdos comerciales bilaterales y plurilaterales (a veces de alcance continental), incluso en la región de Asia y el Pacífico, donde tradicionalmente se ha puesto énfasis en la liberalización multilateral.

Esta evolución apunta a la inequívoca realidad de los ACR como una fuerza importante en las relaciones comerciales globales actuales y futuras, así como al nacimiento de un sistema comercial mundial de múltiples categorías con una variedad de iniciativas comerciales sin alcance mundial y potencialmente contradictorias, emprendidas en paralelo a los esfuerzos multilaterales. Para conducir sus relaciones comerciales, los países se están viendo involucrados en regímenes de política diversos y relativamente complejos derivados de los ACR. La proliferación de ACR, especialmente a medida que su alcance se amplía para incluir esferas de política no reguladas multilateralmente, aumenta los riesgos de incompatibilidad de normas y procedimientos entre los propios ACR, y entre éstos y el marco multilateral. Ello puede suscitar una confusión normativa, una distorsión de los mercados regionales y graves problemas de aplicación, especialmente en los casos de coincidencia en la composición de los ACR, aspecto que cada vez se da con mayor frecuencia.¹⁸

Los ACR pueden complementar el sistema multilateral de comercio, contribuir a construirlo y reforzarlo. Sin embargo, por su propia naturaleza, los ACR son discriminatorios y se apartan del principio de nación más favorecida (NMF), piedra angular del sistema multilateral de comercio. Sus efectos en la liberalización del comercio y en el crecimiento económico mundial no están claros dado que el impacto económico regional ex ante de los ACR es intrínsecamente ambiguo, tal y como veremos en el siguiente apartado. Exponemos en la tabla 3.5 una clasificación pormenorizada de los principales acuerdos comerciales regionales (ACR).

¹⁸ Apréciense las correspondencias de países miembros en los diferentes ACR de la tabla 3.5. Se puede observar este hecho, tanto en la 3ª columna (países miembros), como en la 5ª (integración con otros ACR).

Tabla 3.5. Principales Acuerdos Comerciales Regionales (ACR)

Área	Siglas Nombre Conversiones	Países Miembros	Fecha Creación Tratados	Características Objetivos Integración otros ACR
<u>Europa</u>	UE ó EU Unión Europea Benelux (1950) →CEE (1958) →CE (1978) →UE (1993)	Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Hungría, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Eslovaquia y Suecia.	1957 Tratado de Roma 1992 Tratado de Maastricht Constitución Europea (firma 2004) (sin ratific.)	Unión Económica y Monetaria con libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales. EEE(1994)
	AELC ó EFTA Asociación Europea de Libre Comercio (1960)	Islandia, Noruega, Suiza, Liechtenstein. Liechtenstein y Suiza mantienen una Unión Aduanera.	1960 Tratado de Estocolmo	Área de libre comercio consolidada. EEE(1994)
	ALCEC ó CEFTA (1992) Asociación de Libre Comercio de Europa Central	Hungría, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia y Rumania. Todos los países pertenecieron al COMECON hasta su disolución en 1991. Todos los países, salvo Rumania pertenecen desde mayo de 2004 a la UE.	1992	Acuerdo de libre comercio para países de Europa Central y Oriental (PECO). UE(1994, 1998, 2004)
	EEE (1994) Espacio Económico Europeo	Países pertenecientes a la UE y a la AELC, excepto Liechtenstein y Suiza.	1992	Área de libre comercio.
<u>América</u>	MCCA ó CACM Mercado Común Centroamericano (1960)(1990)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1960-1969 Tratado de Managua 1990	Unión aduanera hasta su disolución en 1969. Desde 1990 área de libre comercio, se mantienen restricciones comerciales
	ALADI Asociación Latinoamericana de Integración ALALC(1960) →ALADI(1980)	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Estos países se han integrado además en otros ACR como MERCOSUR, NAFTA o ANDEAN	1960, 1980 Tratados de Montevideo	Acuerdo de libre comercio y cooperación económica. Objetivo de creación de un mercado común. Existen retrasos en la liberalización.
	ANDEAN Pacto Andino ó Comunidad Andina de Naciones (1969)	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela (hasta el 2006). Todos ellos pertenecen también al ALADI y adicionalmente, son asociados MERCOSUR (Venezuela, desde julio de 2006 es miembro de MERCOSUR, después de dinamitar el ANDEAN)	Tratado de Cartagena 1969	Acuerdo de libre comercio. Objetivo de creación de un mercado común. Retrasos en su consolidación, que parecen, definitivamente, desterrados, tras la salida de Venezuela en julio de 2006
	CARICOM Comunidad del	Islas caribeñas (Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados,	1969 Tratado de	Acuerdo de libre comercio. Proyecto de

	Caribe CARIFTA(1969) →CARICOM (1974)	Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tabago.)	Bidgetown 1974 Tratado de Chaguaramas	unión aduanera o de mercado común, con un sistema de compensación de pagos.
	MERCOSUR Mercado Común del Cono Sur (1995)	Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (desde julio de 2006). Miembros asociados: Chile (1996) y Bolivia (1997) y el resto de lo que queda del ANDEAN (Colombia, Ecuador y Perú) Todos ellos pertenecen también al ALADI.	1991 Tratado de Asunción	Acuerdo de libre comercio y unión aduanera completa desde el 2006. Objetivo ya cumplido de creación de un mercado común y coordinación económica, y mecanismo germinal de integración económica (tipo UE)
	TLCAN ó TLC ó NAFTA Tratado de Libre Comercio de América del Norte(1994) TLC (1989)→ TLCAN (1994)	Estados Unidos, Canadá y México Estados Unidos y Canadá firman un acuerdo de libre comercio en 1988, después del de 1965 referido a automóviles. México pertenece también al ALADI.	1965 1988 1993	Acuerdo de libre comercio con total libertad de circulación de bienes, servicios y capitales para el 2010.
	ALCA Área de Libre Comercio de las Américas	35 países americanos (con excepción de Cuba)	1994	Negociación sobre un acuerdo de libre comercio. Sin acuerdos relevantes.
<u>Asia</u>	ASEAN ó AFTA Asociación de Naciones del Sudeste Asiático	Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia y Viet Nam.	1967 1977 1992	Se creó una zona de libre comercio en 1992 con arancel preferencial. Sin derechos aduaneros para el 2010. Cooperación en la industria y comercio.
	SAARC ó SAPTA	Bangladesh, Bhutan, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.		
<u>Oceanía</u>	ANZCERTA Área Económica Libre Comercio entre Australia y Nueva Zelanda	Australia y Nueva Zelanda.	1983	Área de libre comercio consolidada, incluyendo el sector servicios.
<u>Oriente Medio</u>	CCG ó GCC Consejo de Cooperación del Golfo	Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.		Unión aduanera desde el 2003.
<u>África</u>	Comunidad Económica de África Oriental (1967)	Kenya, Tanzania y Uganda.	1967-1977	Disuelta en 10 años.
	CEDEAO ó	Benin, Burkina Faso, Cabo	1973	Su objetivo es la creación

	ECOWAS (1974) Comunidad Económica de África Occidental	Verde, Cote d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo.	1975	de una zona de libre intercambio.
	UDEAC ó CEMAC (1966) Unión Aduanera y Económica de África Central	Camerún, República Centroafricana, Chad, Congo, Guinea Ecuatorial y Gabón.	1966	Mercado común. Intercambio liberalizado.
	COMESA(1981) Comunidad Económica de África Oriental y Meridional	Angola, Burundi, Comoras, República Democrática del Congo, Djibouti, Egipto, Eritrea, Etiopía, Kenya, Madagascar, Malawi, Mauricio, Namibia, Rwanda, Seychelles, Sudán, Swazilandia, Uganda, Zambia y Zimbabwe.	1981	Área de comercio preferencial. Aspiración de unión aduanera.
	SADC ó SADCC Conferencia de Coordinación y Desarrollo del África del Sur	Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesotho, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, República Unida de Tanzania, Zambia y Zimbabwe	1980	Cooperación económica y comercial
	CEA (1991) Comunidad Económica Africana	51 Estados africanos	1991 Tratado de Abuja	Proyecto de unión económica. Sin progresos. Cooperación general.
<u>Global</u>	APEC (1992) Conferencia de Cooperación Económica Asia-Pacífico	Países con costa al Pacífico: Australia; Brunei Darussalam; Canadá; Chile; China; Estados Unidos de América; Federación de Rusia; Filipinas; Hong Kong, China; Indonesia; Japón; Malasia; México; Nueva Zelanda; Papua Nueva Guinea; Perú; República de Corea; Singapur; Tailandia; Taipei Chino y Viet Nam	1989	Proyecto de área de libre comercio pendiente de la resolución de conflictos comerciales entre Estados Unidos y Japón.

Fuente: elaboración propia a partir de Bonet (1996), Zaldo (1997), Salvatore (1999), Llamazares (1999), Martínez Senra (1999), Jerez (2000), Cabello (2000), Arancibia (2002), OMC (2003a,2003b,2003c, 2006b), Notas de prensa (2005, 2006).

Numerosos análisis de los efectos económicos de ACR específicos, realizados en los últimos años, muestran resultados de signo diverso (OCDE, 2001). En este informe figura un extenso resumen de los datos empíricos sobre los efectos comerciales de los

ACR, que parecen también indicar que los efectos en el crecimiento económico son bastante pequeños.

También se están multiplicando las iniciativas interregionales entre países geográficamente no contiguos, dado que la mayor parte de los protagonistas en el ámbito regional buscan cada vez con mayor frecuencia más allá de sus fronteras regionales a sus asociados en acuerdos comerciales preferenciales (en la mayoría de los casos bilaterales) selectivos (OMC, 2003a). La UE y la AELC encabezan esta tendencia, pero otras regiones, en particular países de Norteamérica y Latinoamérica, siguen el ejemplo.

3.5.2.3. Efectos de los acuerdos comerciales regionales

Los efectos de los acuerdos comerciales regionales se suelen clasificar en positivos y negativos, dando lugar al frecuente desglose de ventajas e inconvenientes de cualquier hecho económico analizado. Sin embargo, en este caso, parece necesario realizar una clasificación paralela según un criterio de tipología analítica. Así, podemos distinguir los efectos estáticos, resultantes de un análisis de equilibrio parcial al establecer un acuerdo comercial regional y los efectos dinámicos resultantes de un análisis que se proyecte en el tiempo y que considere la posible modificación de las estructuras de oferta y demanda ante un proceso de integración económica.

3.5.2.3.1. Efectos estáticos de la integración económica

Jacob Viner (1953) demostró que la formación de una unión aduanera podía aumentar o disminuir el bienestar de las naciones miembros y del resto del mundo, dependiendo de las circunstancias en las cuales ocurría dicha unión. Éste es un ejemplo de la *teoría del segundo óptimo*, que ya hemos comentado, la cual establece que si todas las condiciones requeridas para maximizar el bienestar o alcanzar el óptimo de Pareto no pueden ser satisfechas, el tratar de lograr el mayor número posible de estas condiciones no conduce necesariamente a la posición de segundo óptimo. Así pues, la formación de una unión aduanera y el retiro de las barreras comerciales sólo entre los

integrantes no producirá necesariamente la posición de bienestar de segundo óptimo (como lo evidencia el hecho de que el bienestar puede crecer o disminuir). Esta conclusión algo desconcertante tiene gran significado no sólo para el campo de la economía internacional (de la cual se origina), sino para el estudio de la economía en general. La teoría de las uniones aduaneras es sólo un ejemplo de comercio internacional de este principio general. Desde su incierto origen en la obra de Viner, la teoría del segundo óptimo después fue desarrollada en plenitud por Meade (1955) y generalizada por Lipsey y Lancaster (1956).

Pues bien, desde la influyente obra de Viner, se han utilizado los conceptos de formación de comercio y desviación de comercio para analizar los efectos económicos estáticos de los acuerdos comerciales regionales

La OMC (2003b) define la formación de comercio como aquél que tiene lugar cuando, como consecuencia de la ausencia de obstáculos al comercio o del tipo preferencial establecido en virtud de un ACR, los productos de fabricación nacional son desplazados por las importaciones procedentes de un país parte en ese acuerdo, en el que la mercancía se produce a un costo menor. Suponiendo que todos los recursos económicos están totalmente empleados antes y después de la formación del acuerdo, esto aumenta el bienestar de las naciones integrantes porque lleva a una mayor especialización en la producción basada en la ventaja comparativa. Una unión creadora de comercio también aumenta el bienestar de las naciones no integrantes porque parte del aumento en su ingreso real (debido a la mayor especialización en la producción) se derrama en forma de importaciones del resto del mundo.

La OMC (2003b) define la desviación de comercio como aquélla que tiene lugar cuando, como consecuencia de la ausencia de obstáculos al comercio o de las preferencias regionales, las importaciones procedentes de un país con costos bajos que no es parte en el acuerdo comercial regional son desplazadas por las importaciones procedentes de un país asociado con costos más altos. El desvío del comercio, por sí mismo, reduce el bienestar porque desplaza la producción de los productores más eficientes ajenos al acuerdo hacia productores menos eficientes incluidos en éste. Así pues, el desvío del comercio empeora la asignación internacional de recursos y aleja la

producción de la ventaja comparativa. Un acuerdo de integración desviador del comercio genera tanto la creación de comercio como la desviación de éste, y por ello puede aumentar o reducir el bienestar de los integrantes de la unión dependiendo de la fuerza relativa de estas dos fuerzas opuestas. Es de esperarse que el bienestar de las naciones no integrantes disminuya porque sus recursos económicos sólo pueden emplearse con menor eficacia que antes de que el comercio fuera desviado de ellos.

Si ese fuese su único efecto la integración no aparecería como un avance hacia la mayor eficiencia del sistema comercial global dado que la obtención de ganancias por parte de los países miembros de la integración se hace a expensas de los no miembros. La creación de comercio, sin embargo, dada por el hecho de que los consumidores pueden demandar bienes ofertados por productores más eficientes, y a un menor precio que se impone en el mercado como consecuencia de la rebaja arancelaria, son efectos claramente positivos de la integración comercial entre dos o más países. (Vaillant y Vera, 1994).

De acuerdo a este criterio, Tineo (2000), basándose en Bhagwati (1989), postula que los acuerdos preferenciales se pueden clasificar en acuerdos constructivos, si la creación de comercio es superior a la desviación de comercio, y en acuerdos obstaculizadores, cuando lo anterior no sucede.

Así, aunque una integración creadora de comercio sólo conduce hacia la creación de comercio y, de forma inequívoca, aumenta el bienestar tanto de los integrantes como de los no integrantes (acuerdo constructivo a nivel global), un acuerdo de integración desviador de comercio lleva a la creación y al desvío del comercio, y puede aumentar (acuerdo constructivo a nivel regional) o reducir (acuerdo obstaculizador a nivel regional) el bienestar de los integrantes, reduciendo, en cualquier caso, el bienestar del resto del mundo (acuerdo constructivo u obstaculizador a nivel global en función del efecto neto de las fuerzas antagónicas).

La formación y desviación de corrientes comerciales tienen, por tanto, efectos opuestos sobre el bienestar o los ingresos. La formación de comercio genera un aumento del bienestar para los países que son parte en los acuerdos sin imponer pérdidas a los países que no lo son. Los consumidores residentes en la zona preferencial pagarán

menos para adquirir el mismo producto, de modo que disfrutan de un aumento del bienestar. En cambio, la desviación de comercio genera una pérdida de bienestar. No representa un costo sólo para el país exportador que no es parte en el acuerdo integrador (pues sus exportaciones disminuirán), sino también para el país importador que ha suscrito el acuerdo comercial regional. Los consumidores pagan un precio menor que antes de la introducción de la preferencia, pero el gobierno pierde ingresos arancelarios. En cualquier caso, los consumidores pagan un precio superior que el que habrían pagado por sus importaciones en caso de que la liberalización se hubiera producido en el ámbito multilateral.

En realidad, la desviación de comercio tiene lugar cuando la diferencia en los costos de producción entre el país con menores costes, que forma parte de un acuerdo y el país con menores costes que no sea parte en él, es inferior al tipo arancelario aplicado a los países que no son parte en el acuerdo. Por lo tanto, unos obstáculos exteriores menores reducen al mínimo el alcance de la desviación de las corrientes comerciales.

Las normas de la OMC, al exigir a las partes en un ACR que no creen obstáculos comerciales contra el resto del mundo, tratan de reducir al mínimo la desviación del comercio.

La cuestión que se plantea en este ámbito es cuál es el efecto más probable, la formación o la desviación de corrientes comerciales. Grossman y Helpman (1995) aducen que es más probable que los ACR desvíen las corrientes comerciales. Los sectores que con mayor probabilidad se excluyen de los acuerdos son aquellos en los que las importaciones compiten con los productos nacionales y la competencia exterior es muy fuerte. Los productores nacionales de estos sectores presionarán por obtener un acceso preferencial al mercado regional. En cambio, los exportadores eficientes del país extranjero, que ya son competitivos en los mercados internacionales, no lo harán.

La desviación de las corrientes comerciales también tiene efectos sistémicos negativos. Un ACR cuyo efecto neto sea la desviación (acuerdo obstaculizador) no sólo reduce el bienestar, sino que también puede tener efectos negativos sobre una mayor liberalización del sistema multilateral de comercio. Esto ocurre, porque la desviación del comercio favorece a las empresas ineficientes ubicadas en las zonas preferenciales a

expensas de las empresas eficientes ubicadas fuera de esa región. Las empresas ubicadas en esas zonas, aunque no sean eficientes, podrán imponerse a la competencia de empresas más eficientes de un país que no sea parte en el acuerdo en cuestión, porque se beneficiarán de tipos preferenciales. Estos tipos actúan como una forma de protección contra los países que no son partes en el acuerdo. Por lo tanto, es de esperar que las empresas ineficientes presionen contra la perspectiva de la futura liberalización mundial, porque no desean renunciar a su acceso privilegiado al mercado regional. Además, su capacidad de presión (medida por la cuantía que una empresa está dispuesta a pagar para ejercer presión) será probablemente mayor después de la conclusión del ACR que antes de ella.

Eso se debe a que las pérdidas previstas a causa de la competencia internacional son superiores. Las normas de la OMC reflejan la necesidad de que los ACR sean compatibles con el sistema multilateral de comercio, al exigir la eliminación de los obstáculos comerciales aplicados a la práctica totalidad del comercio de mercancías.

Volviendo a la enumeración de los efectos de la integración económica, podemos decir que se dan, también, otros efectos de bienestar estático, probablemente, de menor importancia, que resultan de la formación de un mayor grado de integración.

Así, en el caso de uniones aduaneras, se produce el ahorro administrativo de la eliminación de funcionarios de aduana, policía fronteriza, etc., para el comercio entre las naciones integrantes. Este beneficio ocurre independientemente del hecho de que la unión aduanera sea creadora o desviadora de comercio.

Adicionalmente, una unión desviadora de comercio, debido a la reducción de importaciones y a su oferta de exportaciones al resto del mundo, es probable que conduzca a una mejora en los términos de intercambio colectivos de la unión aduanera.

Finalmente, cualquier acuerdo de integración tiene más probabilidad, al actuar como una sola unidad en negociaciones de comercio internacional, de obtener mayor poder de negociación que todos sus integrantes actuando por separado. No hay duda alguna, por ejemplo, de que esto ha ocurrido en el caso de la Unión Europea.

En definitiva, las ganancias económicas dependen, fundamentalmente, del equilibrio entre la formación y la desviación de corrientes comerciales y, en menor medida, de otros efectos adicionales. En este contexto, la desviación del comercio puede eliminarse mediante la reducción de los aranceles exteriores, para no modificar el comercio con los países que no sean parte en los acuerdos (*Teorema Kemp-Wan*, 1976). En otros estudios se muestra que es más probable que el equilibrio entre desviación y formación de corrientes comerciales favorezca la formación de comercio cuando los aranceles NMF antes de la conclusión de ACR sean bajos (Meade, 1955), los países partes en el ACR ya sean grandes interlocutores comerciales (Lipsey, 1957) y los costos de transporte sean reducidos (Summers, 1991).

Numerosos análisis de los efectos económicos de determinados ACR realizados en los últimos años han tenido resultados desiguales. (OCDE, 2001). Las pruebas obtenidas del análisis econométrico han dado por lo general resultados distintos para cada ACR¹⁹.

Utilizando datos agregados, en muchos estudios se ha concluido que la creación de la UE y la AELC sólo tuvo una repercusión ligeramente positiva en la formación de comercio y, por lo general, sin pruebas de que se produjera una desviación de las corrientes comerciales. Sin embargo, los resultados suelen ser más sólidos cuando el análisis se efectúa en el ámbito sectorial. La razón de que la UE haya alcanzado un éxito mayor que el de la AELC obedece a que las naciones que forman la UE eran mucho más competitivas que complementarias, a que estaban más cerca geográficamente y a que tenían mucho mayor comercio previo que las naciones de la AELC (Salvatore, 1999).

En el TLCAN se observa por lo común un efecto no significativo, debido probablemente al número insuficiente de observaciones (ese Tratado sólo tiene tres

¹⁹ La mayoría de los modelos empíricos parten del modelo gravitacional. Según el modelo gravitacional básico, el comercio entre dos países depende de sus dimensiones y de los costos de transacción. Normalmente, se realizan aproximaciones a sus dimensiones en función de sus ingresos, población y superficie, mientras las aproximaciones a los costos de transacción se realizan en función de la distancia entre ambos países, las semejanzas culturales (como un idioma común) y la contigüidad geográfica (el que los países compartan una frontera o uno de los dos sea insular). En este contexto, la repercusión de la conclusión de un ACR se detecta introduciendo una variable regional ficticia.

miembros). Hay algunas pruebas de desviación de las corrientes comerciales en el caso del Grupo Andino y el MERCOSUR. En el caso de la ASEAN se obtienen resultados contradictorios. Frankel (1997) y Gilbert *et al.* (2001) observan un efecto positivo y significativo de conjunto sobre el comercio en el interior de la ASEAN y muestran que ese efecto sigue siendo significativo aunque se tenga en cuenta el elevado nivel de apertura de Singapur. En cambio, Soloaga y Winters (1999) concluyen que los países de la ASEAN comercian entre ellos menos de lo que cabría esperar según el modelo gravitacional.

Los resultados derivados de las simulaciones de los modelos cuantificables de equilibrio general muestran por lo general que los ACR tienen efectos positivos sobre el bienestar. Sin embargo, la importancia de la repercusión en el bienestar depende de que el modelo utilizado presuponga una competencia perfecta o imperfecta.

3.5.2.3.2. Efectos dinámicos de la integración económica

Además de los efectos de carácter estático comentados, las naciones, que conforman un acuerdo de integración, se encontrarán, con bastante probabilidad, con distintos efectos dinámicos. Éstos, lógicamente, diferirán según la naturaleza del propio proceso de integración, ya que los efectos más inmediatos serán aquellos que caractericen al propio acuerdo. En cualquier caso, parece que el efecto más importante de los acuerdos de integración es la propia eliminación de las barreras al libre comercio entre los países que los celebran, ya que por sí mismas provocaban niveles de precios considerablemente superiores.

Si proyectamos en el tiempo las consecuencias de la aplicación de las medidas que conllevan los acuerdos de integración, y consideramos la posible modificación de las estructuras de oferta y demanda encontraremos que los principales efectos dinámicos son 1) las economías de escala, 2) la mayor competencia, 3) los estímulos a la inversión, 4) la mejor utilización de los recursos y 5) la mejor oferta hacia el consumidor en lo que se refiere a precio y variedad.

1) El *aprovechamiento de economías de escala* por parte de las empresas como consecuencia del mayor tamaño del mercado resultante del acuerdo de integración. La ampliación del mercado permite a las empresas alcanzar niveles de producción más cercanos a su tamaño mínimo eficiente, con la consiguiente disminución de costes y su potencial traslado al consumidor. Este menor coste unitario puede, también, posibilitar la utilización de ventajas comparativas que hasta ese momento se mantenían sólo como una potencialidad, generando así pautas de especialización más eficientes. (Arancibia, 2002).

La ampliación del mercado resultante de la integración abre nuevas posibilidades a las empresas más dinámicas. Siguiendo el mismo argumento anterior, en un mercado nacional reducido, determinadas producciones, para ser rentables, han de ser realizadas por una sola empresa; sin embargo, en un mercado ampliado pueden ser varias las empresas que trabajen en una dimensión próxima a la óptima. Además, tal y como apunta Llamazares (1999), la integración posibilita mediante la cooperación entre empresas de distintos países el desarrollo de nuevas actividades en el campo tecnológico e industrial, que no podrían acometerse a escala nacional. Especialmente relevante será la cooperación vinculada a activos intangibles como formación, investigación, desarrollo, innovación, marcas, conocimiento de mercados y clientes, en los cuales la inversión se percibe más arriesgada por su difícil o nula posibilidad de reversión.

Es importante tener en cuenta la observación que hace Tugores (1995) en el sentido de que el aprovechamiento de economías de escala, que tienen como referencia, en una primera fase, la existencia del mercado ampliado generado por la integración comercial entre dos o más países, puede tener efectos positivos mas allá del área de libre comercio, pues mejora la competitividad internacional global de las empresas y del país considerado, permitiéndole alcanzar mercados de terceros países.

2) La ampliación del mercado resultante de la integración también supone una *mayor competencia* para las empresas del acuerdo comercial regional. Esto supone una doble interpretación para la empresa. Por una parte, significa una amenaza en su cuota de mercado nacional al intensificarse la competencia, pero, por otra, se abren nuevas posibilidades ante la oportunidad de acceder a nuevos mercados.

Martínez-Zarzoso y Horsewood (2004) encuentran, al respecto, un aspecto relevante en esta nueva competencia y es que el sesgo en preferencias muestra un claro efecto “gravitacional”. Por ejemplo, los consumidores portugueses tienen una clara preferencia por los productos españoles frente a los británicos, mientras que los consumidores irlandeses prefieren de manera sistemática los productos británicos a los españoles.

En ausencia del acuerdo, es probable que los productores (especialmente los de mercados monopólicos y oligopólicos) sean ineficientes al verse protegidos detrás de las barreras comerciales. Sin embargo, si se eliminan las barreras comerciales entre las naciones integrantes, los productores en cada nación se ven en la necesidad de hacerse más eficientes para afrontar la competencia de otros productores dentro de la unión, llegando a fusionarse en algunos casos y a desaparecer en otros. Es también probable que el mayor nivel de competencia estimule el desarrollo y la utilización de tecnología nueva. Implícitamente en estas consideraciones, se supone que la competencia obliga a las empresas a un esfuerzo creciente de modernización. (Arancibia, 2002). Todos estos esfuerzos disminuirán los costos de producción en beneficio de los consumidores.

El hecho de que tengan que concurrir a un nuevo mercado ampliado empresas que anteriormente operaban en forma exclusiva en mercados reducidos lleva a cambios en las reglas del juego y en los grados de poder de que gozaban anteriormente empresas públicas o privadas de carácter monopólico, forzándolas a la competencia y a la reducción de precios. Es evidente que la concurrencia de dos monopolios nacionales a una estructura de mercado generada por la integración de ambos países genera, si no una situación de plena competencia, por lo menos una situación de oligopolio y de mayor competencia, lo cual a su vez implica menores costos para los consumidores y mayores niveles de producción. Esto es algo observable en la UE en sectores relacionados con el transporte, las telecomunicaciones y las infraestructuras y sería deseable que ocurriera en un mayor grado en otros como los energéticos.

Cualquier acuerdo integrador debe cuidar (mediante una legislación antimonopolio) que prácticas, como la colusión y los acuerdos de repartición de mercado, que previamente pudieran haber restringido la competencia en el mercado

nacional, no sean reemplazadas por prácticas similares dentro de la unión resultante del acuerdo. La Unión Europea ha intentado hacer justamente esto. (Salvatore, 1999).

3) Otro posible efecto dinámico es el *estímulo a las inversiones* para aprovechar el mercado ampliado y hacer frente a la competencia creciente. Además, la formación de un acuerdo integrador promueve a las empresas extranjeras a realizar inversiones directas dentro del territorio de integración para evitar las barreras comerciales (discriminatorias) impuestas a los productos no originarios. Éstas inversiones dan lugar a las conocidas como “plantas arancelarias”. Las inversiones masivas que efectuaron los Estados Unidos en Europa después de 1955 y después de 1986 (fechas previas a importantes acuerdos de integración) se explican por su deseo de no quedar excluidos de este mercado de rápido crecimiento. (Salvatore, 1999).

4) En el caso de un mercado común, el libre movimiento de capital y trabajo, dentro de la comunidad, probablemente, redunde en una *mejor utilización de los recursos económicos* de la comunidad completa.

5) La integración comercial puede generar una *mejor oferta hacia el consumidor en lo que se refiere a precio y variedad*. Es posible que los consumidores se beneficien de los efectos anteriores con menores precios de mercado, si las empresas trasladan sus ventajas en costes al último eslabón de la cadena valor. También, los consumidores pueden salir beneficiados al tener a su disposición una mayor variedad de bienes, producto de una mayor especialización, que compiten entre sí, y que pueden lograr una mejor adaptación a sus gustos o aspiraciones. Las empresas, a su vez, tendrán a su disposición una gama más amplia de inputs, bienes intermedios y de capital, con lo cual no sólo pueden reducir costes, sino también ampliar las posibilidades tecnológicas y la adaptación a las condiciones de la demanda.

Esta situación, sin embargo, será consecuencia de las políticas de precio y de las propias estrategias competitivas de las empresas, que pueden optar por renunciar a los beneficios de la producción a mayor escala de un producto indiferenciado, siguiendo una estrategia de diferenciación con series de menor volumen (rentabilidad vía margen), o elegir el aprovechamiento de las economías de escala accediendo al mercado ampliado con grandes volúmenes, pero con menores gamas (rentabilidad vía rotación).

Convendría, por último, contrastar esta relación de efectos dinámicos de la integración, en su mayoría, positivos, con los eventuales "efectos perversos" (Romo, 2001), entre los cuales cabe mencionar la desaparición de empresas poco eficientes con la consiguiente pérdida de empleos y la transferencia de actividades de un país a otro, sobre todo, en búsqueda de mano de obra más barata, lo cual a su vez trae como consecuencia una reducción de las normas de protección social. Estos efectos están siendo actualmente debatidos en relación a la reciente ampliación de la UE a causa de la deslocalización de empresas hacia el este europeo. Canals (2004) da una visión muy realista y oportuna, cuando recomienda "resignación ante la deslocalización".

Trabajos como el de Braconier y Ekholm (2001) o el de Martín *et al.* (2002) ya argumentaban que, con la ampliación de la UE, se produciría una desviación de las inversiones directas hacia los nuevos socios en detrimento de las recibidas por los países menos desarrollados de los Quince. Desde una perspectiva de sustitución de inversiones, esto supone una deslocalización con un origen y un destino predeterminado. Los trabajos posteriores de Martín y Turrión (2003, 2004) plantean algunos motivos que inducen a pensar que esta situación se va seguir produciendo.

Un último aspecto a comentar es que la integración (Llamazares, 1999) tiene, en ocasiones, un indudable interés político. La Comunidad Económica Europea se creó en 1957 para tratar de evitar los enfrentamientos históricos de los países de Europa Occidental (en especial, Alemania y Francia) y como respuesta a la amenaza de la Unión Soviética. Por otra parte, el peso político del espacio integrado será superior al de cada uno de los países miembros por separado.

Se estima que las ganancias dinámicas resultantes de la formación de una unión aduanera son mucho mayores que las ganancias estáticas analizadas anteriormente, siendo, además, muy significativas. En realidad, el Reino Unido se unió a la Unión Europea en 1973 principalmente a causa de aquéllas. Algunos estudios empíricos recientes parecen indicar que estas ganancias dinámicas son de cinco a seis veces mayores que las estáticas. (Salvatore, 1999).

3.5.2.3.3. Las barreras comerciales: concepto y clasificación

Se podría afirmar que uno de los objetivos principales, si no el fin último, de los acuerdos comerciales regionales es, sin duda, la reducción y, en ocasiones, la eliminación de los obstáculos al libre comercio, esto es, la supresión de las barreras comerciales. Desde esa perspectiva, la eliminación de éstas se convierte en uno de los efectos más inmediatos y, por tanto visibles de la integración comercial. La Comisión Europea define la barrera comercial como “toda medida susceptible de obstaculizar importaciones o exportaciones que hubieran tenido lugar en su ausencia”. El Tribunal de Justicia de la UE, en una sentencia la define como “toda reglamentación comercial de los estados susceptible de obstaculizar, directa o indirectamente, actual o potencialmente, el comercio”.

Se hace necesario establecer una clasificación de las barreras comerciales que, en general, afectan a las operaciones de comercio exterior. En realidad, existen diferentes clasificaciones, e incluso diferentes denominaciones de las barreras comerciales (Canals, 1994; Ariza y Reig, 1999; Salvatore, 1999; Hitiris y Vallés, 1999; Krugman y Obstfeld, 2002; OMC, 2003a, 2003b). Algunas de esas clasificaciones son: I) la consagrada en los **acuerdos internacionales** en materia de libertad de intercambios comerciales; II) la que se establece en el Libro Blanco de la **Comisión Europea** (1985); y III) la utilizada, principalmente, en los **análisis económicos**

I) La clasificación consagrada en los **acuerdos internacionales** en materia de libertad de intercambios comerciales, distingue los obstáculos o barreras que se oponen a la libre circulación de mercancías, agrupándolos en dos grandes categorías: barreras arancelarias y barreras no arancelarias.

a) *Barreras arancelarias*. En esta categoría podemos incluir:

- Los derechos o aranceles de aduana. Son cargas económicas que gravan los productos importados y exportados en el momento de su puesta en libre práctica. Es un instrumento de proteccionismo clásico. Históricamente, el arancel ha sido el tipo de restricción más importante. Un arancel es un impuesto o gravamen aduanero fijado sobre la mercancía objeto de intercambio conforme cruza una frontera nacional. Un

arancel de importación es un gravamen sobre la mercancía importada, mientras que un arancel de exportación es un gravamen sobre la mercancía exportada. Los aranceles de importación son más importantes que los aranceles de exportación en las economías desarrolladas como la UE. Sin embargo, las naciones en desarrollo se apoyan mucho en los aranceles de exportación para captar recursos por su facilidad de recaudación.

Los aranceles pueden ser *ad valorem*, específicos o mixtos. El arancel *ad valorem* se expresa como un porcentaje fijo del valor de la mercancía intercambiada. El arancel específico se expresa como una cantidad fija por unidad física de la mercancía intercambiada. Finalmente, un arancel mixto es una combinación de un arancel *ad valorem* y de uno específico.

Conviene, también, aclarar las diversas definiciones del término “arancel”. En las negociaciones comerciales multilaterales se examinan los denominados aranceles consolidados, que se aplican de acuerdo con el régimen de la nación más favorecida (NMF). Estos derechos se denominan concesiones y se otorgan a cada miembro de la OMC de acuerdo con el régimen de la nación más favorecida. Sin embargo, no son necesariamente los mismos derechos que se aplican en los puestos aduaneros, que se denominan derechos aplicados NMF. También son distintos de los derechos preferenciales que se aplican sobre una base recíproca, por ejemplo en el marco de acuerdos comerciales regionales o de programas no recíprocos, como el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Esta distinción entre derechos consolidados y aplicados es importante en el contexto del papel de la OMC como institución, ya que, en algunos casos la disparidad entre los derechos consolidados y los aplicados es tan grande que podría ocurrir que las negociaciones concluyeran sin que se lograra ningún cambio significativo en el acceso a los mercados.

Además, el principio de la consolidación de aranceles en la OMC tiene un valor jurídico y económico. Desde un punto de vista jurídico, la consolidación es una concesión que un miembro hace a otros. Desde un punto de vista económico, la consolidación de aranceles, es decir, el compromiso de no aumentarlos por encima de una determinada cuantía, es útil porque promueve la estabilidad y la certidumbre en un régimen arancelario.

Los aranceles siguen siendo un importante obstáculo al comercio internacional, a pesar de los considerables logros de la Ronda Uruguay, especialmente en lo que se refiere al aumento de la proporción de líneas arancelarias consolidadas y a las reducciones de los tipos consolidados negociadas. Incluso en los países industrializados, en los que la protección arancelaria media es baja, existen “crestas” arancelarias en algunos sectores, especialmente en los de los productos agropecuarios, los textiles, las prendas de vestir y el calzado. Las consolidaciones constituyen un elemento fundamental de la liberalización del comercio, ya que reducen la incertidumbre en relación con los regímenes comerciales. Los países desarrollados han consolidado en su mayoría cerca del 100 por ciento de sus líneas arancelarias de productos (OMC, 2003a).

- Las tasas de efecto equivalente a los derechos de aduanas. Son cargas que gravan las mercancías en razón del paso de frontera, cuando no constituyan un derecho de aduana propiamente dicho.

- Las imposiciones de naturaleza fiscal. Gravan directa o indirectamente los productos. Puede existir discriminación impositiva a favor de los productores nacionales. Si el instrumento consiste en impuestos indirectos sobre los bienes, esta política tiene efectos equivalentes a los de los aranceles.

b) *Barreras no arancelarias*. Incluso si los países consolidaran todos sus aranceles NMF en cero, no eliminarían totalmente las restricciones al comercio. Por distintas razones, se aplican otras medidas que afectan a las corrientes comerciales. Esas medidas pueden tener un propósito abiertamente proteccionista o estar encaminadas a otros objetivos que, no obstante, afectan al comercio. La incidencia de las medidas no arancelarias varía mucho según el sector, sobre todo sin son de carácter proteccionista. Otras medidas no arancelarias tienen aplicación más general y están destinadas a alcanzar objetivos determinados de la política estatal.

En esta categoría podemos incluir:

- Restricciones cuantitativas (contingentes o cuotas). Estas restricciones imponen limitaciones cuantitativas directas (totales o parciales) sobre la cantidad de una mercancía que se permite importar (cuota de importación) o exportar (restricciones

voluntarias de exportación). Las cuotas o contingentes constituyen las barreras no arancelarias más importantes. En la esfera de la protección del comercio, la OMC ha examinado, especialmente, las restricciones cuantitativas existentes en el sector de los textiles y el vestido.

La “cuota de importación” es una limitación a la cantidad de importaciones que se permiten entrar. De una forma o de otra, el gobierno suministra un número limitado de licencias a empresas para importar productos legalmente y prohíbe, después, toda importación sin licencia.

Las “restricciones voluntarias de exportación” (RVE) se refieren al caso en que un país importador induce a otra nación a reducir “voluntariamente” sus exportaciones, con la amenaza de aplicarle mayores restricciones comerciales generalizadas cuando dichas exportaciones pongan en riesgo a toda una industria nacional. Las restricciones voluntarias de exportación se han negociado desde 1950 por la Unión Europea y otras naciones industriales para recortar las exportaciones de textiles, acero, productos electrónicos, automóviles y otros productos de Japón, Corea y otras naciones, aunque hoy en día, se tiende a su eliminación.

Conforme al Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la OMC se definieron tres etapas sucesivas (1995-97, 1998-2001 y 2002-04) para la integración de los textiles y el vestido en las normas del GATT de 1994. Los miembros tenían que integrar un porcentaje mínimo del volumen total de sus importaciones de textiles y vestido en 1990 comprendido en el ATV (16, 17 y 18 por ciento, respectivamente, al principio de cada una de las tres etapas). Además, había que mejorar el acceso a los mercados de los productos que seguían estando comprendidos en contingentes, aumentando los coeficientes de crecimiento de los contingentes en, al menos, 16, 25 y 27 por ciento, respectivamente, en las tres etapas.

Todos los países que emprendieron los programas de integración del ATV cumplieron las prescripciones mínimas, y los países que aplicaban contingentes con arreglo al ATV (Canadá, Estados Unidos, Noruega y la Unión Europea) también cumplieron las prescripciones relativas al aumento de los coeficientes de crecimiento. Con la aplicación de la tercera etapa (1 de enero de 2002), se integró al menos el 51 por

ciento del volumen total de las importaciones de productos comprendidos en el ATV, efectuadas en 1990 por los miembros de que se trata. Al finalizar el período de transición el 31 de diciembre de 2004, se habían integrado todos los productos restantes, se habían suprimido todas las restricciones y quedaba sin efecto el acuerdo (OMC, 2005).

De esta manera, el comercio internacional de los textiles y el vestido entró en una nueva fase después de la expiración del ATV, en 2005. Esto supone probablemente cambios estructurales a largo plazo, pero las condiciones globales del mercado no han variado demasiado en 2005 en la Unión Europea y los Estados Unidos. Es probable que la eliminación gradual de los contingentes aplicables a los textiles y el vestido acentúen las tendencias subyacentes hacia la sustitución, en los países de altos ingresos, de la producción nacional por proveedores de países de bajos ingresos, en particular China. No obstante, la participación en las ventas de productos textiles y del vestido a los mercados de los Estados Unidos y la Unión Europea se modificó en 2005. Los envíos a la UE y los Estados Unidos por parte de algunos importantes proveedores que se habían beneficiado del sistema del ATV se vieron en parte desplazados por el aumento de suministros procedentes de otras fuentes, en particular China, la India, Turquía y Bulgaria. Las economías en desarrollo de altos ingresos del Asia Oriental registraron importantes reducciones de 2 dígitos en sus envíos a los mercados de la UE y los Estados Unidos. Las importaciones de la UE(25) procedentes del África Subsahariana, Marruecos y Bangladesh se redujeron notablemente en los 10 primeros meses de 2005 (OMC, 2006a).

- Medidas de efecto equivalente a las restricciones cuantitativas. Abarcan otras formas de intervención del estado para impedir directa o indirectamente, actual o potencialmente, los intercambios comerciales. Estas medidas son muy importantes y engloban a todo un conjunto de acciones cuyos efectos son equivalentes a los producidos por las restricciones cuantitativas.

En este contexto, el término “medida” se refiere únicamente a las de carácter estatal. Estas medidas pueden tener sentido positivo, es decir, acciones; o negativo,

omisiones. Comprenden también las medidas que, no procediendo directamente de una autoridad pública (no obligatorias), son sin embargo imputables al estado.

Las reglamentaciones estatales destinadas a defender o promover determinado interés público, como la salud, la seguridad o el medio ambiente pueden concebirse de muchas maneras y por lo tanto tienen efectos muy diferentes en el comercio. En la esfera de la política estatal, las normas de la OMC tienen por fin asegurar que esas reglamentaciones no sean discriminatorias y no restrinjan innecesariamente el comercio. Las medidas necesarias para administrar un régimen comercial, como los procedimientos para la concesión de licencias y las normas de valoración, también pueden entorpecer excesivamente el comercio si se convierten en medidas restrictivas por derecho propio.

Dentro de estas medidas, se incluyen, en general, las “barreras técnicas comerciales” (regulaciones técnicas) y, en particular, los sistemas N+C+H (Normalización, Certificación, Homologación), cuyos efectos restrictivos se producen por la obligación para un fabricante extranjero de tener que adaptar su producto a las condiciones técnicas de calidad y seguridad impuestas, y de tener que someter sus productos al control técnico definido por el Estado, mediante procesos de homologación y/o certificación. Incluyen regulaciones de seguridad, regulaciones sanitarias, regulaciones de etiquetado, etc. Hay que tener en cuenta que las disposiciones que dan lugar a una barrera técnica pueden estar constituidas, tanto por disposiciones nacionales obligatorias, como por aquellas otras que, aunque seguidas por numerosas empresas, no son vinculantes para éstas por no emanar de la autoridad pública, pero que, sin embargo, en la práctica son impuestas por el mercado. En el primer caso sería necesaria una homologación y en el segundo una certificación.

Conforme al Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (AOTC) y al Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF), los miembros de la OMC pueden exigir que las importaciones cumplan ciertas normas nacionales relativas a, entre otras cosas, prescripciones técnicas, prescripciones concernientes a la salud y la seguridad, prescripciones sanitarias y fitosanitarias y prescripciones referentes al medio ambiente. En algunos casos, las reglamentaciones

están relacionadas con acuerdos o protocolos internacionales, tales como la CITES, que prohíbe el comercio de especies amenazadas, o el Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono, que prohíbe las sustancias que agotan el ozono.

Desde la entrada en vigor del Acuerdo sobre la OMC, ha aumentado continuamente el número de reglamentaciones técnicas notificadas por los países en desarrollo, aunque el número total de notificaciones ha disminuido desde 1999, año en que se notificaron 669 reglamentaciones; en 2001 se notificaron 538 reglamentaciones. En 2001, la UE notificó el mayor número de reglamentaciones (110), y fue seguida de Tailandia (75). Los países en desarrollo están también empezando a adoptar frecuentemente medidas sanitarias y fitosanitarias, principalmente por razones relacionadas con la seguridad alimentaria. En 2001, los Estados Unidos notificaron el mayor número de medidas sanitarias y fitosanitarias (155), y fueron seguidos de Tailandia (52) y la UE (36); las cifras correspondientes a 2002 (hasta junio) fueron de 237, 60 y 56, respectivamente (OMC, 2003a).

En algunos casos, la UE vincula explícitamente su concesión de preferencias, además de las otorgadas en el marco del SGP, a la adhesión de los países beneficiarios a normas laborales y ambientales

- Subsidios a la exportación. Son ayudas concedidas por los estados. Incluyen pagos directos o el otorgamiento de financiación preferente y exoneraciones fiscales a los exportadores (reales o potenciales) y/o el otorgamiento de préstamos subsidiados a los compradores extranjeros para estimular las exportaciones del país o ciertas ventajas en especie. Las subvenciones a la producción y la exportación pueden utilizarse para fortalecer la posición en los mercados de proveedores menos competitivos, como ocurre en la agricultura en muchos países.

Las medidas relativas a la competencia de las exportaciones pueden abarcar, por tanto, todas las subvenciones directas a la exportación (como por ejemplo las restituciones por exportación) o algunos elementos de ellas, los créditos a la exportación concedidos con apoyo oficial, la ayuda alimentaria (especialmente el componente utilizado para facilitar la colocación de los excedentes de producción de un país) y las

empresas comerciales del Estado exportadoras. La característica que define todos estos instrumentos es su posibilidad de fijar precios diferentes, que para los compradores extranjeros son inferiores a los de los productores o los consumidores internos, o incluso a los de ambos grupos.

Con un total cercano a los 3.000 millones de dólares en el año 2000 (último año sobre el que hay información completa disponible), el gasto total en subvenciones a la exportación es pequeño en comparación con la suma de alrededor de 200.000 millones de dólares de la ayuda interna para el mismo año. Sin embargo, debido a su carácter muy distorsionador del comercio, se considera que las subvenciones a la exportación son más perjudiciales que las que se otorgan a la producción, debido a que causan distorsión en dos márgenes de precios (de consumo y de producción).

Los datos indican que las subvenciones a la exportación, al igual que la ayuda interna, han sufrido recortes sustanciales en los últimos años. La UE y otros países europeos son los principales usuarios de las subvenciones a la exportación. La UE es el principal proveedor de esta clase de ayuda y ha efectuado alrededor del 90 % por término medio de los desembolsos notificados. No obstante, las subvenciones a la exportación en proporción al producto agrícola son mucho mayores en Suiza y Noruega (donde se sitúan en torno al 4-6 y al 3-5 % respectivamente de la producción total) que en la UE (1-2 %). El total aproximado fue de 3.000 millones de dólares en 2000 (mientras que la cifra de 1995 fue de 7.000 millones de dólares). Los gastos en subvenciones a la exportación son reducidos en comparación con los desembolsos de la ayuda interna, que representaron alrededor de 200.000 millones de dólares en el mismo año. Las exportaciones que reciben más subvenciones son las de azúcar, productos lácteos diversos y carne (en particular de vacuno). (OMC, 2006b)

Los créditos a la exportación se presentan como mecanismos de seguro, de garantía o de financiación que permiten al comprador extranjero de bienes y/o de servicios exportados diferir el pago durante cierto tiempo. Pueden adoptar la forma de ayuda financiera oficial, es decir, (re)financiación directa de los créditos o sostenimiento de los tipos de interés, o bien la forma de garantías o seguros de créditos

a la exportación, es decir, una cobertura pura, o alguna combinación de ambas formas (OCDE, 2004).

Las empresas comerciales del Estado disfrutaban de una serie de privilegios que los gobiernos ponen a su disposición y a los que otros comerciantes no suelen tener acceso, como la garantía de las pérdidas. Además, pueden disponer de derechos exclusivos sobre la importación y/o exportación de un producto. Sus objetivos en el sector agropecuario varían según los países e incluyen el apoyo a los ingresos de los productores nacionales, la estabilización de los precios, la expansión de la producción nacional, la continuidad del suministro nacional de alimentos o el aumento de los ingresos públicos, con las correspondientes variaciones de sus funciones y privilegios (OCDE, 2001). En los países desarrollados, estas empresas actúan de tal manera que sostienen los ingresos de los agricultores, mientras que en los países en desarrollo ha habido casos en los que las actividades de estas empresas se han orientado a la reducción de los precios de los alimentos para el consumidor, con la contracción de los márgenes que reciben los agricultores.

La ayuda alimentaria puede considerarse una subvención a la exportación si da lugar al desplazamiento de los proveedores comerciales. La ayuda alimentaria internacional es el suministro de productos alimenticios básicos de un país a otro, gratuitamente o en condiciones muy favorables para ayudar a ese país a satisfacer sus necesidades de alimentos. Dicha ayuda puede socavar la producción interna o desplazar las importaciones procedentes de otros países. La colocación de los excedentes puede ejercer una presión a la baja en los precios del mercado mundial y se puede considerar una subvención implícita a la exportación. La ayuda alimentaria también se puede utilizar para crear oportunidades comerciales, en particular si está vinculada a exportaciones comerciales de productos agropecuarios en el futuro.

Las subvenciones a la exportación, los créditos a la exportación, las garantías a los créditos a la exportación o los programas de seguros, así como las empresas de comercio de Estado y la ayuda alimentaria, pueden ser de considerable importancia para ciertos países y, por consiguiente, formar parte del pilar de la competencia de las

exportaciones en las negociaciones de Doha. Por ello, en la VI Conferencia Ministerial de Hong Kong (13 al 18 de diciembre de 2005), los miembros de la OMC decidieron tomar medidas que afectaban a todos estos elementos (OMC, 2006b).

El papel desempeñado por los subsidios a la exportación es muy variado y ha sido bastante estudiado, existiendo algunas contribuciones que consideran relaciones verticales en un oligopolio internacional. Sin embargo, una perspectiva muy interesante la aporta Moner (1999) que analiza el efecto de los subsidios a la exportación sobre la decisión de las empresas entre integración o separación. Desde un punto de vista teórico, los subsidios a la exportación eliminan un problema de dilema del prisionero. Además, y en un contexto de estructura productor-distribuidor, los subsidios a la exportación juegan el papel de incentivos a las ventas.

Moreno y Torres (1999) analizan las implicaciones de las políticas de subvenciones a la producción en el contexto de una unión económica, concluyendo que dicha unión económica no puede ser considerada como estable.

- Monopolios nacionales y compras estatales. El estado, que es un agente económico relativamente grande, no obedece necesariamente las reglas del libre mercado. Por tanto, el funcionamiento del mercado puede verse influido por la demanda u oferta gubernamental. Las compras estatales pueden influir sobre los precios del mercado o favorecer a los oferentes nacionales, mientras que la venta estatal de inputs puede hacerse a los productores nacionales a precios más bajos.

Las compras del Estado o de las empresas fuertemente reguladas pueden ser dirigidas hacia bienes producidos en el país, aún a pesar de que esos bienes sean más caros que los importados. Un ejemplo clásico es la industria de telecomunicaciones europea. Las naciones de la Unión Europea tienen libre comercio entre sí. Sin embargo, los principales compradores de equipos de telecomunicaciones son las compañías telefónicas y esas compañías, hasta hace poco, han sido todas propiedades del Estado. Estas compañías telefónicas de propiedad estatal compran a los proveedores nacionales incluso cuando esos proveedores establecen precios más elevados que los proveedores

de otros países. La consecuencia es que hay muy poco comercio en equipos de telecomunicaciones en Europa.

- Controles para la libre práctica de las mercancías en las fronteras. Son barreras administrativas Su finalidad es verificar la conformidad de las mercancías con las reglas y reglamentos nacionales.. A veces un gobierno quiere restringir las importaciones sin hacerlo formalmente. Por suerte o por desgracia, es fácil complicar los procedimientos sanitarios, de seguridad y aduaneros normales para establecer sustanciales obstáculos al comercio. Un ejemplo clásico es el decreto francés de 1982 por el que todos los magnetoscopios japoneses debían pasar a través del pequeño puesto aduanero de Poitiers, limitando realmente las importaciones.

- Exigencia de contenido nacional. Es una regulación que exige que una fracción específica de un producto final sea producida dentro del país. Una innovación interesante en las regulaciones del contenido nacional ha sido permitir a las empresas satisfacer sus exigencias de contenido nacional mediante exportaciones de componentes nacionales y no usándolos en el mercado nacional.

- Control del mercado de divisas. Representa una política de restricciones administrativa a las transacciones en moneda extranjera. Al restringir la cantidad de divisas disponible para la importación en general, o para la importación de determinados bienes, incrementa el precio (en moneda nacional) y reduce el volumen de importaciones, lo que proporciona ventajas injustas a los productores nacionales de bienes.

Calo y Méndez (2004) analizan en qué medida los acuerdos de comercio preferencial conducen a una sustitución de las barreras arancelarias por otras de tipo no arancelario, así como los efectos sobre el bienestar que se derivan de la utilización de dichas barreras. El principal resultado que se obtiene es que, en general, la utilización de dichas barreras es perjudicial desde el punto de vista del bienestar agregado y que, únicamente en el caso de que los países estén especialmente interesados en proteger a los productores nacionales, el proceso de integración económica conducirá a un incremento de las barreras no arancelarias.

II) Otra clasificación de las barreras comerciales es la que se establece en el Libro Blanco de la **Comisión Europea** preparado en 1985, en el cual se agrupan las barreras en tres categorías diferentes: barreras físicas, barreras fiscales y barreras técnicas.

a) *Barreras físicas*. Son las retenciones que se producen en las aduanas de las fronteras geográficas.

b) *Barreras fiscales*. Son los distintos tipos de gravámenes que se imponen a la circulación de productos, incluyendo los impuestos específicos. Se derivan, por tanto, de las diferencias de impuestos existentes en los distintos países, especialmente, el impuesto sobre el valor añadido, el impuesto sobre la renta de las personas físicas y el impuesto sobre el beneficio de las sociedades.

c) *Barreras técnicas*. Establecen regulaciones relativas a la configuración de los distintos bienes y servicios. Dentro de esta clase de barreras se incluyen las derivadas de la escasa competencia existente en las compras por parte del sector público en los países miembros, debida, bien a una situación de monopolio en la provisión de dichos bienes, o bien a una falta de apertura a la competencia extranjera.

La Comisión Europea clasificó las barreras técnicas comerciales (BTC) en treinta tipos diferentes, entre los que se incluyen:

- Reglamentaciones comerciales sobre las características del producto o su envase.
- Normas que afectan a determinados requisitos de calidad.
- Procedimientos de despacho de mercancías en la aduana.
- Exigencias de marcas de origen en los productos importados.
- Reglamentaciones nacionales en materia de precios.

Entre estas barreras técnicas, la Comisión Europea incluye también los procedimientos de certificación y homologación. Partiendo de la obligatoriedad de satisfacer un proceso de homologación basado en un reglamento estatal, o de la obligatoriedad de hecho, no de derecho, de satisfacer un proceso de certificación

voluntaria, puede producirse una BTC cuando en cualquiera de estos procesos se introducen discrecionalidades o discriminaciones.

Puede decirse que las BTCs basadas en los procedimientos de homologación o certificación de productos constituyen, actualmente, las más numerosas (representan prácticamente el 95% de las BTCs) e importantes, por su efectividad, dificultad de contrarrestarlas (demostración de “culpabilidad”), y variedad de formas (Ariza y Reig, 1999).

III) Una tercera clasificación de las barreras comerciales, es la utilizada, principalmente, en los **análisis económicos**. La Comisión Europea ha sistematizado los distintos modos concretos de articular los tres tipos de barreras descritos en cinco grandes instrumentos: aranceles, restricciones cuantitativas (cuotas), medidas que incrementan el coste, restricciones de entrada en el mercado y subsidios y prácticas que distorsionan el mercado.

a) *Aranceles*. Son un instrumento de protección claro y sencillo de identificar y, quizá por esta razón, menos preocupante a largo plazo. Los aranceles en el seno de la UE han ido desapareciendo. La rápida identificación de este tipo de barreras hizo que su eliminación constituyera el primer objetivo del Mercado Único.

b) *Restricciones cuantitativas (cuotas)*. Agrupan a las barreras cuantitativas al libre comercio de bienes y servicios. Las barreras de este tipo han ido también desapareciendo y, actualmente, sólo subsisten aquellas que se refieren al sector pesquero y al sector agrícola. Sin embargo, la desaparición hace referencia a las barreras dentro de la UE, pues aún subsisten restricciones importantes en el comercio con terceros países, como ocurre en el sector del automóvil, acero, naval, etc.

c) *Medidas que incrementan el coste*. Se refieren a aquellos instrumentos que provocan un aumento importante de los costes, actuando, por tanto, como obstáculos al libre comercio. En general, podemos observar dos tipos de barreras de esta naturaleza. La primera corresponde a los controles aduaneros, sea con un propósito fiscal, técnico o meramente estadístico. La segunda se refiere al derivado de la existencia de normas

técnicas diferentes en cada uno de los países considerados, lo que repercute en un coste de producción o distribución mayor, dificultando así el libre comercio.

d) *Restricciones a la libre entrada en los mercados.* Estas restricciones abarcan un variado número de prácticas que van desde la necesidad de una autorización administrativa para ejercer una profesión o establecer un negocio a la situación de monopolio en el suministro de bienes y servicios al sector público, pasando por las restricciones al acceso a ciertos sectores (por ejemplo, productos energéticos). En definitiva, las restricciones a la libre entrada de nuevos competidores impiden el logro de una asignación más eficiente de los recursos, dando pie a una situación de costes y precios más altos.

e) *Subsidios y prácticas que distorsionan el mercado.* Los subsidios de precios son otro instrumento que dificulta el libre comercio entre países al beneficiar claramente a alguno de ellos por encima de los demás. La eliminación de las subvenciones públicas a empresas ha sido un objetivo claro a lograr para avanzar en la construcción de un mercado europeo realmente integrado.

Estas tres clasificaciones de barreras comerciales se refieren, básicamente, al comercio de mercancías. La clasificación de los obstáculos que entorpecen el comercio internacional de servicios no es tarea sencilla por varias razones, ya que las transacciones sobre servicios pueden revestir diversas formas.

El establecimiento de una presencia comercial y el suministro transfronterizo de servicios son distintas formas de prestación de servicios (a veces sustituibles), y los usuarios también pueden cruzar la frontera para obtener servicios prestados en otro país. Los proveedores pueden ser empresas o particulares. Algunos servicios no se pueden prestar en condiciones de igualdad, y puede haber casos en que la producción y el consumo deben ser simultáneos. Los servicios son invisibles, no tienen forma física y suelen ser heterogéneos. Una gran variedad de reglamentaciones estatales afecta al comercio en esta esfera. La diversidad de los sectores de servicios en lo que respecta a su comerciabilidad e importancia y la importancia relativa de distintos modos de suministro también complica la tarea de clasificar los obstáculos a este comercio.

Como el comercio internacional de servicios es invisible, las restricciones básicas consisten en la limitación del acceso de los proveedores extranjeros a los mercados y el acceso a los servicios ofrecidos en el exterior. Un método (Stern, 2002). para determinar los obstáculos a este comercio consiste en categorizar dichos obstáculos como restricciones cuantitativas, instrumentos basados en los precios, normas, concesión de licencias y contratación y acceso discriminatorio a las redes de distribución.

La conclusión general que cabe extraer de algunos estudios es que el grado de restricción de los servicios a las empresas, los servicios de consultoría, los servicios de distribución y los servicios de protección del medio ambiente y de esparcimiento es menor que en otros sectores (Hardin y Holmes, 1997; Hoekman, 2000).

En lo que respecta a las diferencias observadas entre los sectores escogidos, el sector bancario parece ser en general uno de los más restrictivos. En la mayoría de los estudios, aun teniendo en cuenta los diferentes métodos empleados, se llega a la conclusión de que los servicios básicos de infraestructura, incluidos los servicios financieros, las telecomunicaciones y el transporte, son algunos de los sectores más restringidos.

Según Francois (1999), hay un alto grado de restricción en el sector de la construcción en distintas regiones geográficas. En algunos casos, las estimaciones correspondientes a este sector duplican a las correspondientes a los servicios financieros y los prestados a las empresas. Otra conclusión a la que se llega en distintos estudios es que en el sector de los servicios públicos, como los de salud y educación, no se han tomado medidas trascendentales de liberalización. Las reservas con respecto a la liberalización del sector son bien conocidas, dadas las cuestiones sociales y de distribución que se plantean con respecto a estos servicios en particular (Adlung *et al.*, 2002).

3.6. VALORACIÓN FINAL RESPECTO A LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN

De forma muy relacionada con el *primer objetivo operativo* de esta tesis (*conocimiento del entorno global de la economía internacional y definición de su naturaleza estructural a partir de los elementos y las causas que han configurado su estado actual*), hemos desarrollado en esta primera parte de la misma una revisión del entorno de la economía internacional que, indudablemente, no tiene una gran aportación especial por nuestra parte y, desde esa perspectiva, reconocemos que tiene menos mérito investigador que otras temáticas venideras. Esta revisión colateral al objeto de estudio de este trabajo se ha correspondido, fundamentalmente, con los capítulos 1 y 3, junto con el anexo I vinculado a éste último.

No obstante, de esta exploración entroncada en la economía internacional se puede obtener unas conclusiones ciertamente relevantes, que tienen su reflejo en los datos macro y microeconómicos expuestos en estos capítulos iniciales. En primer lugar, **la globalización, como fenómeno económico relevante e influyente para la gestión de la empresa, es tendencialmente sólida y de naturaleza estructural, en la medida que aquellos elementos y motivaciones que han venido sosteniendo el incremento cuantitativo y cualitativo del comercio internacional y de la propia globalización** (liberalización del comercio, integración económica, convergencia de los sistemas económicos hacia economías de mercado, innovación y desarrollo tecnológico en transporte y comunicaciones, progreso tecnológico y concentración empresarial, deslocalización de cadenas de valor, desarrollo del mercado financiero internacional, aumento de seguridad jurídica, homogeneización de gustos de los consumidores y unificación de estándares técnicos, progresiva participación de los “países menos adelantados” en el comercio exterior, crecimiento del comercio intraindustrial, incremento del comercio internacional de servicios, competencia y estrategia empresarial a nivel mundial) **son factores no sólo consolidados y, muchos de ellos, prácticamente irreversibles, sino que su margen de mejora o crecimiento es todavía elevado. Esto**

implica que aunque el entorno internacional siga considerándose cambiante, lo es en una dirección y sentido ciertamente previsible.

En este sentido, el repaso realizado respecto a las organizaciones multilaterales y a algunas instituciones y acuerdos más cercanos a nuestro ámbito²⁰, nos ha mostrado un **contexto institucional y geopolítico establecido**, probablemente poco ágil y alejado en muchas ocasiones de las necesidades reales de las empresas que compiten en el marco que regulan y vigilan, pero que, una vez más, **introduce bastantes elementos de juicio certeros sobre la internacionalización y globalización de la economía, de los sectores de actividad, de los mercados y de las empresas. Primero, a una escala comunitaria o por bloques regionales y, después a una escala intercomunitaria o interbloques en la que algunas zonas del mundo corren el riesgo de quedarse fuera de juego, normalmente por causas ajenas a su voluntad.**

En segundo lugar, la revisión efectuada y, especialmente, la relativa al contexto más cercano a nuestro ámbito desarrollada en el anexo I²¹, nos muestra la posición privilegiada de las empresas vascas como empresas europeas que son respecto a otras empresas que no pertenecen a la Unión Europea. Efectivamente, **las empresas vascas forman parte, como el resto de empresas comunitarias, del conjunto de empresas que disfrutan del acuerdo de integración económica más relevante y avanzado del entorno internacional actual. Esta posición predilecta no sólo se sustenta en las posibilidades que plantea pertenecer al mayor mercado común industrializado, que continuará creciendo con las futuras incorporaciones de países del este de Europa, sino que la UE se configura como uno de los acuerdos comerciales regionales (ACR) más activos en la formalización de acuerdos con otros países o regiones, normalmente desde una posición negociadora destacable.**

Adicionalmente, el euro como moneda propia se torna en la unidad monetaria prevaleciente de muchos de los acuerdos comerciales entre empresas de distintas zonas

²⁰ Ver anexo I. Política comercial internacional de la Unión Europea y medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa del País Vasco.

²¹ Ver, especialmente, I.3. La Unión Europea como mercado interior comunitario y su relación comercial exterior, y I.4. Los efectos de la integración económica de la UE, del anexo I.

internacionales, generando los beneficios²² que tradicionalmente se asociaba a “dolarización” de la economía mundial. En definitiva, nos encontramos con un contexto que favorece la internacionalización de las empresas comunitarias y, como tales, de las empresas vascas.

Por último, la revisión efectuada en relación a las medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa del País Vasco²³, nos muestra que las empresas vascas disponen de un soporte institucional favorecedor respecto a la estrategia de internacionalización como ya anticipábamos en la introducción al referirnos a las motivaciones de este trabajo desde la necesidad social vinculada al protagonismo dado a la internacionalización como eje estratégico de la política industrial del País Vasco. El desglose realizado, diferenciando las ayudas comunitarias, las estatales y las autónomas, señala el efecto multiplicador de las medidas de apoyo. No obstante, sería interesante estudiar a fondo la efectividad del apoyo institucional y las expectativas reales que tienen las empresas vascas respecto al mismo.

²² Este aspecto que es relevante para todas las economías comunitarias tiene un efecto muy superior en economías como la española (con su “continuamente devaluada” *peseta*) entre otras, en comparación a otras economías también comunitarias, especialmente, la alemana (con el *marco* como divisa ya relevante en los sistemas monetarios precedentes).

²³ Ver I.5. Medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa del País Vasco, del anexo I.

2ª PARTE

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

CAPITULO 4

La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Definición, Delimitación Conceptual y Medición

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizada la primera parte de este trabajo, que ha versado sobre “la economía internacional y la globalización”, con el objetivo de establecer el marco competitivo actual que el fenómeno de la globalización plantea y destacar dentro del mismo, las teorías que explican el comercio internacional, las instituciones que lo configuran y los acontecimientos que se han producido, y que varían las condiciones estructurales del ámbito de actuación empresarial, entramos, en una segunda parte, que tratará, específicamente, “la estrategia de internacionalización de la empresa”. Con ello acotaremos y enfocaremos el objeto de estudio, *las estrategias de internacionalización de la empresa*, desde la ciencia de la economía de la empresa, estableciendo la disciplina científica de la dirección estratégica como eje central de la investigación. Por tanto, a partir de esta segunda parte y hasta el final del presente trabajo, *la empresa* es nuestra unidad de análisis vinculada al objeto de estudio. De esta manera, trataremos de revisar los conceptos de gestión empresarial de la citada disciplina en lo concerniente a la estrategia de internacionalización, como resultado de un proceso coherente, relacional y global que facilite e impulse la toma de decisiones empresariales en los actuales entornos competitivos globales.

Efectivamente, el creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial, que influye, indudablemente, en la gestión de la empresa. No obstante, esta novedad y complejidad no sólo ha promovido la incorporación de nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia de la economía de la empresa. Así, algunas

de las tradicionales denominaciones y definiciones no siempre son capaces de resolver la delimitación conceptual que parecen requerir, actualmente, algunos elementos constituyentes de la compleja gestión de las empresas internacionales.

De esta manera, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos; sobre nuestras empresas “tradicionales” y sus estrategias actuales, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad y las áreas geográficas conformadas se han reconfigurado y que los clientes, los proveedores y las administraciones han cambiado. Pero, sobre todo, se están modificando las relaciones entre estos agentes y sus modos de hacer, sus decisiones. En este contexto, la estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas, en general, y entre las empresas internacionales, en particular.

Indudablemente, en este marco globalizado, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original. Esta estrategia debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización.

La internacionalización y la multinacionalización implican procesos dinámicos y complejos difíciles de caracterizar, y que, sin embargo, tanto en ámbitos profesionales como académicos, son necesarios describir y analizar. Ciertamente, ambos son fenómenos complejos y, en ocasiones, ambiguos con un alto grado de heterogeneidad que dificulta su definición. En este sentido, existe, hoy en día, un claro problema de delimitación conceptual de los principales términos necesarios para comprender y explicar dichos fenómenos empresariales. La ambigüedad resultante del empleo de los mismos términos para significados relativamente diferentes y de distintos términos para expresar realidades idénticas dificulta la comunicación y la investigación sobre estos

temas. Es necesario, por tanto, contar con una delimitación conceptual rigurosa y compartida de los principales términos que caracterizan esta nueva realidad empresarial.

Desde esta perspectiva, en este capítulo tratamos de contribuir a la resolución del problema de delimitación conceptual que genera dicha heterogeneidad en el ámbito de la internacionalización empresarial y para ello, trataremos de redefinir aquellos términos y conceptos que no explican adecuadamente la compleja realidad actual, empleando una *metodología analítico sintética* lo suficientemente rigurosa y que haremos explícita a continuación.

Para poder acometer los capítulos posteriores de este trabajo y poder tratar y profundizar en los mismos, analizando las diferentes teorías sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN), planteadas por diversos autores a través de múltiples corrientes, parece necesario definir y delimitar previamente estos dos conceptos esenciales en el tema que nos ocupa. Veremos cómo las diferentes y variadas acepciones existentes de ambos conceptos han condicionado la dirección y el desarrollo de las distintas teorías sobre ambos fenómenos y son, de hecho, una prueba fehaciente de la complejidad del tema a tratar, tal y como reconocen los propios investigadores especializados. En este sentido, la complejidad conceptual y la variada perspectiva analítica¹ existente al respecto recomendaban la intención de clarificar nuestras propias ideas sobre el tema. Por ello, nos proponemos exponer nuestras propias definiciones y delimitaciones sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN).

Consecuentemente, tras realizar una revisión exhaustiva al respecto, definiremos sendos conceptos actualizados de la internacionalización de empresa y de la empresa multinacional (EMN), matizando las diversas acepciones existentes al respecto. Haremos alusión a los diferentes términos utilizados en la literatura sobre este fenómeno económico (la empresa internacional, la empresa globalizada, la inversión directa en el exterior (IDE), la implantación productiva en el exterior (IPE), la empresa global, la empresa transnacional, la empresa multidoméstica, la empresa multiplanta, etc.), tratando de clarificar ciertas analogías que se han establecido entre dichas referencias.

¹ Ver tabla 2.1 Teorías sobre la Internacionalización en la introducción del capítulo 2.

Adicionalmente, para resolver los problemas de heterogeneidad y ambigüedad comentados, propondremos una nueva terminología para enumerar la variedad de implantaciones o filiales exteriores existentes.

Entendemos que las definiciones que planteamos pueden considerarse en un sentido amplio y generalista, más que restringido, por dos razones. La primera se refiere a la propia formación de nuestra definición conceptual a partir de los principales componentes encontrados en las diferentes acepciones analizadas, planteadas por algunos de los principales autores especializados. La segunda razón es la búsqueda consciente de unos conceptos amplios sobre la internacionalización de la empresa y sobre la empresa multinacional (EMN) que nos permita, posteriormente, matizar, delimitar y clasificar adecuadamente las múltiples formas y modalidades que admiten estos conceptos.²

4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Entendemos *la internacionalización de la empresa* como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Esta definición es nuestra idea conceptual y, por tanto, nuestra acepción de *la internacionalización de la empresa*, formada a partir de una serie de componentes principales, que aparecen en diversas definiciones analizadas y que son destacadas y

² Nuestras definiciones se construyen a partir de la composición e integración de partes más elementales (síntesis de componentes principales) aparecidas en definiciones de diversos autores desde distintas perspectivas (análisis de enunciados). Son estas diferentes perspectivas las que permiten destacar en cada caso alguno de los componentes principales y rasgos distintivos que nosotros hemos asumido.

remarcadas por sus autores a través de su expresión formal y de la perspectiva planteada en sus trabajos. La tabla 4.1 asocia los componentes principales que hemos plasmado en nuestra definición con algunos de los autores que nos han inspirado.

TABLA 4.1 DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Componentes Principales	Autores
Estrategia corporativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez (1999); Alonso y Donoso (1998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005).
Estrategia de crecimiento	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Young <i>et al.</i> (1991); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).
Diversificación geográfica internacional	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Bueno (1996, 2006); Zaldo (1997); Rialp (1997); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).
Proceso evolutivo y dinámico	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum <i>et al.</i> (1994); Hurtado (2000); López (1996); Alonso (2005); Rialp y Rialp (2005).
Largo plazo	Guisado (2002); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Alonso (1994); Forcada (1995); Alonso y Donoso (1998).
Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena valor	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Villarreal (2005).
Evolución de la estructura organizativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum <i>et al.</i> (1994); García (2005); Pla (2005).
Compromiso e implicación creciente de los recursos y capacidades	Johanson y Vahlne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
Entorno internacional	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).
Proceso de aprendizaje, Conocimiento aumentativo	Jarillo y Martínez (1991); Beamish (1990); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).

Fuente: elaboración propia.

Así, en primer lugar consideramos la internacionalización de la empresa como una estrategia³ corporativa, en el sentido de pertenecer al ámbito de la dirección estratégica de la empresa y referirse, por tanto, a una decisión del más alto nivel directivo y con todas las características que se asocian a dicho nivel: globalidad, relevancia, trascendencia, menor reversibilidad, mayor horizonte temporal, etc.

Esta consideración está perfectamente planteada cuando Pla y León (2004) exponen que “la *estrategia internacional* haría referencia a los *procesos de dirección estratégica* mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”.

Guisado (2002) explicita claramente esta idea cuando expone que “en su propia génesis, la decisión de internacionalizarse constituye una *decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia*, en la que normalmente compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa y conlleva a tomas ulteriores de decisión y a la adopción de estructuras de difícil reversibilidad”.

Alonso y Donoso (1998) y Martínez (1999) siguen también esta perspectiva cuando plantean que “la estrategia internacional no es sino un vector específico -de mayor o menor importancia, según los casos- de la *estrategia competitiva general de la empresa*”.

En un sentido similar, Velasco (1992) se refiere a la internacionalización como “un *concepto estratégico* para las empresas más dinámicas, que afecta a aspectos esenciales de las mismas ...” y Melin (1992) la considera “un *proceso estratégico*”.

Resulta muy interesante la matización de Jarillo y Martínez (1991) cuando exponen la necesidad de una estrategia flexible en contraposición a una doctrinal: “normalmente la expansión internacional de una empresa no es el resultado de una

³ El análisis en profundidad del concepto de estrategia empresarial se verá en el capítulo 7, específicamente en el punto 7.3.2. Origen y concepto de estrategia. Una revisión del tema debería incluir a Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971, 1977), Mintzberg (1978, 1990), Porter (1980, 1986, 1998), Grima y Tena (1984), Jarillo (1991), Menguzzato y Renau (1991), Grant (1991, 2004), Rumelt *et al.* (1994), Thompson y Strickland (1994), Galán (1995), Bueno (1996, 1997), Johnson y Scholes (2002), Rialp (2003), Galván (2003), Bueno *et al.* (2005, 2006), Garrido (2006) y Johnson *et al.* (2006).

estrategia cuidadosamente planeada para la óptima asignación de recursos a diferentes países, en la que se han comparado y evaluado formas alternativas de explotar estos mercados. Es, más bien, la consecuencia o el producto de un *proceso de decisiones incrementales de ajuste* a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno”.

Rialp y Rialp (2005) clarifican, ante la falta de un consenso generalizado sobre su propia definición, el hecho de que por internacionalización empresarial, se refieran esencialmente a un proceso “*estratégico*”. Implica concebirla, básicamente, como un *conjunto de decisiones y operaciones estratégicas*.

Por otra parte, siempre hemos entendido la internacionalización como una estrategia de crecimiento de la empresa y así lo expresábamos en trabajos previos cuando afirmábamos que la internacionalización supone, probablemente, una de las *estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial* más compleja, vinculante, impactante y difícilmente reversible, que puede establecer una organización empresarial. (Villarreal et al., 2004).

Efectivamente, como ya señala Luostarinen (1979), “la internacionalización constituye una de las *alternativas de expansión* de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para desplegar su *política de desarrollo* de mercados”.

Jarillo y Martínez (1991), en este sentido, se refieren en todo momento al fenómeno de la internacionalización como la *expansión internacional de la empresa* predisponiendo en esos términos esta acepción conceptual.

Forcada (1995) sigue esta misma perspectiva cuando afirma que “la internacionalización, puede ser entendida como un fenómeno de naturaleza evolutiva y por tanto dinámico, que supone para la empresa que lo asume, adoptar una *estrategia de crecimiento, ...*”.

Coviello y McAuley (1999) inciden en esta idea cuando explicitan que “las relaciones establecidas a través de las transacciones internacionales, pueden influir en el *crecimiento de la empresa y en la expansión* a otros países”.

Algunos autores han preferido definir la internacionalización, como una de las alternativas de expansión de la empresa, aunque incidiendo más en la idea de opción que en la propia expansión. Así, Young *et al.* (1991) consideran la internacionalización como “la *amplia variedad de sistemas* para hacer negocios allende las fronteras nacionales, algunas de las cuales supondrán un flujo de bienes y servicios entre países, mientras que otros no lo supondrán”.

Rialp y Rialp (2005) inciden en la amplitud conceptual y visión generalista del proceso de internacionalización empresarial que admite una amplia diversidad de modalidades estratégicas y, por tanto, de *patrones de desarrollo internacional*.

En la definición de internacionalización que hemos planteado, aparece otro componente principal que la caracteriza como una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional. Así lo destacábamos en un trabajo previo cuando afirmábamos que “la internacionalización de la empresa implica la diversificación de sus mercados atendiendo a un criterio geográfico” (Villarreal *et al.*, 2004). Ciertamente, Luostarinen (1979) subraya que “la internacionalización se debe entender como una *forma de diversificación geográfica* de la empresa”.

Jarillo y Martínez (1991) puntualizan que “la internacionalización se trata, en definitiva, del proceso mediante el cual una empresa *penetra los mercados extranjeros*”.

Guisado (2002) así lo entiende cuando enumera las alternativas genéricas de crecimiento de las PYMES desde la *perspectiva espacial*, posibilitando el crecer también en los mercados internacionales.

Bueno (1996, 2006) señala que la estrategia de internacionalización representa “el desarrollo de la actividad económica de la empresa *en otros países*” y Zaldo (1997) establece que “internacionalizar la empresa es gestionar cualquier área de la empresa utilizando recursos o clientes *de fuera de las fronteras del país en que la empresa está*”.

Rialp (1997) incide en una perspectiva dinámica y longitudinal en el análisis de las organizaciones internacionales que se muestra consistente con una concepción de la internacionalización ampliamente compartida: “un proceso por el cual las empresas extienden de manera creciente su *ámbito de actuación más allá de su país de origen*”.

“Denota toda una amplia variedad de operaciones de marcado carácter internacional” (Rialp y Rialp, 2005).

La perspectiva destacada por Rialp anticipa, quizá, uno de los componentes principales más relevantes de la internacionalización desde un punto de vista conceptual cuando es entendida como proceso y así ha sido analizada por muchos autores. Efectivamente, la internacionalización ha sido considerada, tradicionalmente, como un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica. Este planteamiento constituye una de las importantes contribuciones realizadas por un grupo de autores identificados con el *Modelo de Uppsala o Modelo escandinavo* por su pertenencia a la universidad sueca de Uppsala y que dio lugar a lo que se conoce como *hipótesis de las fases de desarrollo internacional o enfoque gradualista*. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977) interpretan la internacionalización de la empresa “como un *proceso secuencial* que consta de diversas etapas (comercial, contractual, participativa e integrada) cada una de las cuales requiere una mayor vocación internacional de la empresa y una creciente implicación en actividades fuera de las fronteras nacionales”.

Este planteamiento ha sido extensamente seguido en las definiciones utilizadas por muchos otros autores, tal y como se puede apreciar en la revisión efectuada. De forma implícita o de forma explícita es una de las ideas más generalizadas.

Jarillo y Martínez (1991) indican que “la expansión internacional de la empresa se trata de un *proceso gradual*, en el que la empresa va comprometiendo recursos a medida que aprende de los mercados externos”.

Albaum *et al.* (1994) en una extensión pormenorizada de ese proceso, definen la internacionalización como “el *sucesivo desarrollo* del compromiso internacional de una empresa en términos de extensión geográfica, productos y formas de operar, así como, los cambios en la filosofía y comportamiento organizacional de la dirección desde el comienzo del proceso hasta la situación actual”.

Hurtado (2000) plantea la internacionalización “como un *fenómeno de naturaleza evolutiva*, que hará discurrir a la empresa por una senda que guiará su futuro, en un periodo de tiempo muy amplio, en el que se producirán cambios,

transformaciones y una acumulación de experiencias. Por tanto, se considera un *proceso complejo* que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa”.

López Duarte (1996) interpreta la internacionalización “como un proceso secuencial que consta de diversas etapas que requieren una progresiva vocación internacional de la empresa y una creciente implicación de recursos en el exterior. La internacionalización ha de verse como un *proceso complejo*, que admite fórmulas institucionales diversas según el nivel de compromiso adquirido por la empresa en los mercados internacionales. Estas fórmulas y niveles de compromiso son susceptibles de variación a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional”.

Alonso (2005) explica que la internacionalización presenta los *rasgos propios de un proceso evolutivo* debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre del entorno.

Rialp y Rialp (2005) aclaran que la internacionalización se trata de un *proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo*, es decir, dependiente del tiempo.

Entendemos que todas estas manifestaciones no tienen que contradecir, necesariamente, los argumentos propuestos por otras corrientes que propugnan un proceso acelerado, como es el caso de las llamadas *nuevas empresas internacionales (NEI)*, a las que nos referiremos en el siguiente capítulo. En nuestra opinión, sea más lento o más rápido, el proceso evolutivo existe y, por tanto, es un elemento definitorio. De hecho, creemos que respecto a esta cuestión se confunde, en ocasiones, el hecho de que la empresa se haya convertido aceleradamente en una empresa internacional, con la existencia de un proceso evolutivo en la empresa durante toda su vida, que es, incluso, más acentuado cuando se ha internacionalizado. Por tanto, otra cuestión es la duración de ese proceso iniciático y los factores que condicionan ese interesante tema de estudio.

Este último referente saca a colación otro elemento relevante que hemos incorporado a nuestra definición, como ha sido el componente temporal de la internacionalización cuando especificamos que se trata de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo.

Guisado (2002) incorpora el factor tiempo al proceso de internacionalización, apuntando que “normalmente compromete el desarrollo *a largo plazo* de la empresa.”

Rialp (1997) expone que la hipótesis de las fases de desarrollo o enfoque gradualista, concibe el fenómeno de la internacionalización empresarial como un *proceso de desarrollo lento y gradual en el tiempo*. Destaca, a su vez, que “una concepción amplia de la internacionalización empresarial recogería todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de *vínculos más o menos estables* entre la empresa y los mercados internacionales”. En este sentido, la vinculación estable parece requerir un espacio temporal significativo.

Cavusgil (1980) concibe la internacionalización “como un proceso gradual, en etapas incrementales, en un *período de tiempo relativamente largo*. Cada etapa refleja un aumento en el compromiso de recursos y en el talento de los directivos. La *lentitud del proceso* puede ser indicativo de la aversión al riesgo de la dirección y su incapacidad para adquirir información y conocimientos relevantes”.

Alonso (1994) y Alonso y Donoso (1998) conceden una importancia extraordinaria a la *dimensión temporal* del proceso de internacionalización.

Forcada (1995) añadía el componente de proceso de larga duración a la consideración de la internacionalización como estrategia de crecimiento cuando entendía la internacionalización como “un fenómeno de naturaleza evolutiva y por tanto dinámico, que supone para la empresa que lo asume, adoptar una estrategia de crecimiento, que le hará discurrir por una senda *que guiará su futuro en un periodo de tiempo muy amplio*, en el que se producirán cambios, transformaciones y una acumulación de experiencia que moldearán su situación. Así tanto su orientación como su forma de presencia en el exterior irán variando y formando una estela compuesta por las diferentes orientaciones y fórmulas seguidas, siendo la secuencia de estas formas lo que aporta esta imagen dinámica del proceso”.

Otra idea importante que creíamos relevante destacar en nuestra definición era que la internacionalización supone una externalización gradual, en sentido geográfico, de una parte de las actividades que forman la cadena valor⁴ de la empresa.

Algunas de las definiciones expuestas hasta el momento, así como, una parte de la literatura existente, sobre la internacionalización de las empresas tiende a identificar este concepto con una perspectiva centrífuga relacionándola fundamentalmente con las actividades más externas de la empresa, y, por tanto, con una clara orientación comercial. Sin embargo, existen algunas propuestas que incluyen una perspectiva centrípeta de tal manera que también consideran la afectación del proceso de internacionalización a las actividades previas o a las más internas de la cadena valor de la empresa como pueden ser el aprovisionamiento, la producción, la investigación o la financiación entre otras. Es importante destacar que cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de internacionalización. En realidad, se necesita una completa visión global de todas las actividades de la cadena valor de la empresa e, incluso parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas valor de los clientes y los proveedores, sean o no internacionales (Villarreal *et al.*, 2004; Villarreal, 2005).

En este sentido, Velasco (1992) afirma que la internacionalización es “un concepto estratégico para las empresas más dinámicas, *que afecta a aspectos esenciales de las mismas como los suministros, la tecnología, los mercados y la producción, así como a otros instrumentos de política empresarial como la inversión, la exportación y la cooperación interna y externa*”.

4 El concepto de Cadena de Valor se puede asimilar al concepto de “sistema de negocios” de McKinsey & Co. (Bates et al., 1980), el cual se refiere a la cadena de actividades que fluye desde la investigación y el desarrollo de productos hasta su comercialización y los servicios postventa. No obstante, esta idea realmente se popularizó cuando fue introducido por el concepto de *Cadena de Valor*, originalmente definido por Porter (1985) en su obra *Ventaja Competitiva*, convirtiéndose desde entonces en una herramienta analítica y de gestión prácticamente imprescindible, tal y como se puede observar en cualquier manual de Dirección Estratégica. El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para producir y vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. La cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un *sistema de valor* más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente.

Durán (1994) desde una perspectiva amplificada resalta que “atendiendo a la naturaleza de la implicación empresarial en el ámbito internacional, una empresa puede establecer *relaciones económicas internacionales de carácter comercial* (exportaciones e importaciones); *de índole financiera* (financiación de divisas, realización de inversiones en cartera y/o colocación de excedentes financieros en otros países) *o de naturaleza productiva*”.

Jarillo y Martínez (1991) introducen una concepción asimilable y análoga a la dinámica de la integración vertical cuando exponen que “el resultado neto de la expansión internacional de la empresa es que ésta va instalando fuera de sus fronteras aquellas *actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final*, y comienza a *avanzar en su internacionalización hacia atrás*”.

Zaldo (1997) también asocia su acepción a un fenómeno multidisciplinar cuando establece que “internacionalización o gestión internacional de la empresa consiste en desarrollar *cualquier área de la gestión* fuera de las fronteras del país en que la empresa está ubicada”.

Por otra parte, partiendo de la idea de que la estructura organizativa de la empresa es un medio para que la estrategia se implemente correctamente, veíamos la necesidad de considerar en nuestra definición la evolución de la estructura organizativa como un elemento también afectado por el proceso gradual y dinámico de la internacionalización. Esta estrategia requiere coordinar personas de diferentes culturas, mercados geográficamente dispersos y entornos no siempre homogéneos. Por tanto, la estrategia internacional es, probablemente, un catalizador de cambios estructurales hacia formas diversas y más complejas.

García (2005) destaca las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización y alude a las exigencias organizativas de la internacionalización, destacando el paso, en este aspecto, de la empresa nacional internacionalizada a la empresa global.

Pla y León (2004) explicitan el aspecto organizativo como respuesta estratégica del proceso internacional cuando subrayan que “la estrategia internacional haría

referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y *desarrollan una respuesta organizativa adecuada* a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”.

Guisado (2002) alude a “la *adopción de estructuras de difícil reversibilidad*”. Mientras que Albaum *et al.* (1994) relacionan el compromiso internacional de una empresa con los *cambios en la filosofía y comportamiento organizacional de la dirección* desde el comienzo del proceso hasta la situación actual.

Inexorablemente, la estrategia de internacionalización supone un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con los mercados internacionales siguiendo una lógica coherencia estratégica. En este sentido encontraremos importantes diferencias de grado ya que la vinculación de cada una de las formas y modalidades de internacionalización posibles requieren de distintos niveles de inversión , riesgo y control. Estos aspectos serán tratados en los siguientes capítulos. En la medida en que la estrategia de internacionalización es difícilmente reversible, el compromiso y la implicación internacional tiende a ir en aumento.

Johanson y Vahlne (1977) ya lo anticiparon cuando consideraron “la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica, que *implica un creciente compromiso de recursos humanos y financieros en los mercados extranjeros*, por parte de la empresa”.

En este sentido, Welch y Luostarinen (1988) identifican el proceso de internacionalización como el “proceso de *creciente implicación* de la empresa en operaciones internacionales”.

Root (1994) describe la internacionalización como “un *proceso de creciente implicación y proyección internacional* de la empresa”.

Miesenböck (1988) y Melin (1992) coinciden en destacar que “las *capacidades requeridas por la empresa para internacionalizarse* parecen adquirirse a través de un proceso de aprendizaje de carácter secuencial-acumulativo y/o de una serie de estadios que reflejan un *compromiso creciente con los mercados exteriores*”.

Jarillo y Martínez (1991) aciertan una vez más al comentar que “el proceso de internacionalización conlleva un *compromiso creciente* por parte de la empresa tanto *en recursos humanos como financieros*”.

Alonso (2005) especifica que la internacionalización requiere de *capacidades especializadas*, que sólo de forma parcial se pueden adquirir en el mercado nacional. Así mismo, destaca como factor de especial relevancia, el *nivel de compromiso* directamente asumido por el management con la proyección internacional de la empresa.

Para Rialp y Rialp (2005) el concepto de internacionalización empresarial implica concebirlo como un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de *relaciones crecientemente estables* entre una compañía y sus mercados exteriores, a través de un proceso desde el cual se redefine constantemente el *grado de implicación y compromiso* adoptado internacionalmente por dicha organización.

La aparición del elemento entorno internacional en nuestra definición presupone la consideración de una fase analítica en el proceso de dirección estratégica⁵ que nosotros planteamos y que incluye un doble análisis estratégico de la realidad empresarial: un análisis interno (de la propia empresa) y un análisis externo, que en el contexto internacional que nos ocupa se refiere al entorno internacional.

Como era de esperar son acepciones “muy estratégicas” del término internacionalización las que hacen una clara referencia a este aspecto. Así, Pla y León (2004) destacan en su definición ya citada la necesidad de “*evaluar las condiciones cambiantes del entorno internacional*”.

Por su parte, López Duarte (1996) y López Rodríguez (2004) datan el inicio de la internacionalización de la empresa relacionándolo cronológicamente con una

⁵ Dejamos para el capítulo 7 la profundización en las fases y componentes fundamentales de que consta el proceso de dirección estratégica, entre ellas el análisis estratégico. Pueden verse en Schendel y Hofer (1979), Grima y Tena (1984), Menguzzato y Renau (1991), Navas y Guerras (1998), Mintzberg *et al.* (1999) y Johnson y Scholes (2002). En lo que refiere al análisis del entorno destacaríamos a Porter (1980, 1998) y Grant (1991, 2004). Una revisión actualizada se puede encontrar en Garrido (2006) y Johnson *et al.* (2006).

extensión del entorno a analizar: “en este sentido, la internacionalización de la empresa comienza en el momento en el que el *mercado exterior* se constituye en *referencia obligada* para la adopción de sus decisiones estratégicas”.

Alonso (2005) destaca que el *mercado exterior* y el *negocio internacional* representa para la empresa un *entorno* menos conocido, y se percibe más incierto y más arriesgado que el mercado nacional.

Por último, el proceso evolutivo y dinámico de compromiso e implicación creciente de la empresa internacional se fundamenta en un proceso de aprendizaje paralelo y determinante de aquel que permite aumentar el conocimiento necesario en la empresa para afrontar la internacionalización.

Así, Jarillo y Martínez (1991) inciden en que “el proceso de internacionalización conlleva un aprendizaje continuo”.

En este sentido, Beamish (1990) define la internacionalización como “el proceso a través del cuál las empresas, a la vez que *incrementan el conocimiento* directo e indirecto de la influencia que tienen las transacciones internacionales en su futuro, establecen y llevan a cabo transacciones con otros países”.

Alonso (2005) apunta que la internacionalización requiere de capacidades especializadas, asociadas al *conocimiento* de los mercados exteriores, de las redes empresariales existentes en ellos y de la operativa de negocios derivada. Estos conocimientos son, en gran medida, generados (o depurados) a través de la propia *experiencia internacional* de la empresa.

Rialp y Rialp (2005) plantean que el concepto de internacionalización empresarial implica concebirlo, a través de un *proceso de aprendizaje gradual* dependiente del tiempo y, en particular, de la *experiencia* previamente acumulada.

La interacción entre el *proceso de aprendizaje* de carácter secuencial-acumulativo y el compromiso creciente con los mercados exteriores que planteaban Miesenböck (1988) y Melin (1992) coinciden con las consideraciones realizadas por Hurtado (2000) cuando con una orientación preventiva afirma que “especialmente para las pequeñas y medianas empresas, y en general para aquellas que están dando sus

primeros pasos en los negocios internacionales, éste es un proceso de compromiso incremental con los mercados exteriores, guiado por el riesgo que supone el *desconocimiento de estos mercados*, así como, de las nuevas tareas que conlleva atenderlos. Ello justifica la *acumulación gradual de conocimiento* sobre tales aspectos, y el consiguiente aumento del compromiso con la actividad internacional, tal y como establece la teoría de las fases de desarrollo de la escuela escandinava”.

Hemos comprobado la riqueza conceptual y la variedad de acepciones de la internacionalización a través del análisis explícito de una treintena de definiciones propuestas por más de cincuenta autores y, hemos conseguido plantear una definición que es con la que habríamos este apartado. Ello nos permite tratar y profundizar sobre el tema en cuestión con mayor rigor, partiendo de la amplia perspectiva de dicho concepto.

4.3. EMPRESA MULTINACIONAL (EMN): DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

4.3.1. Términos análogos y acepciones

El concepto de *empresa multinacional (EMN)* que, posteriormente definiremos, plantea una problemática de complejidad, análoga al del concepto de *internacionalización*, tal y cómo adelantábamos al principio del presente capítulo. Adicionalmente, la *empresa multinacional (EMN)* se convertirá, en definitiva, en nuestra unidad de análisis específica en el estudio empírico, por lo que su clarificación conceptual se convierte en una “necesidad primaria” en esta investigación.

Sin embargo, en este caso, nuestra pretensión definitoria se encuentra con una dificultad añadida. No sólo existen diferentes definiciones, sino que, además, el término o denominación utilizado en la literatura es múltiple, tal y como mostramos en la tabla 4.2. Así, podemos citar, la empresa internacional, la empresa globalizada, la inversión directa en el exterior (IDE), la implantación productiva en el exterior (IPE), la empresa global, la empresa transnacional, la empresa multidoméstica, la empresa multiplanta, la nueva empresa internacional (NEI), etc.

La gravedad del problema no se encuentra tanto en que el término *multinacional* tenga términos relacionados, sino en que esos términos se utilizan, en ocasiones, como si fueran sinónimos, cuando, desde nuestro punto de vista, no lo son en sentido estricto. Digamos, en este sentido, que creemos que son términos perfectamente aplicables a la *empresa multinacional (EMN)*, pero referidos a distintos niveles de caracterización de ésta y, por tanto, se deben identificar con acepciones parciales o específicas de la noción de *empresa multinacional (EMN)*. Por ello, una vez más, vamos a buscar una concepción amplia del término que nos permita posteriormente, matizar, delimitar y clasificar adecuadamente las múltiples formas, modalidades y enfoques que admiten este concepto.

TABLA 4.2 Empresa Multinacional (EMN): Términos Análogos y Acepciones

Términos Análogos	Acepciones y Autores
Empresa Internacional	Es aquella que sigue una estrategia de internacionalización. Concepción más amplia que el de EMN.
Empresa Multiplanta	Es aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen. Caso especial de EMN planteado por Dunning (1981).
Empresa Exportadora	Es aquélla que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Es una subespecie de la empresa internacional que se opone a la de EMN y este esquema de contraposición ha sido utilizado por múltiples autores: Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Dunning (1981); Root (1994); y Kogut y Chang (1996), entre otros.
Empresa Global	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN. Especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991). Otros autores como Perlmutter (1969), Wind <i>et al.</i> (1973), Porter (1986), Prahalad y Doz (1987), Boston Consulting Group (1989) y Keegan (1997), principalmente, también delimitan dichos enfoques con sus respectivas aportaciones. Ohmae (1991) define específicamente la empresa global.
Empresa Multidoméstica	
Empresa Transnacional	

Empresa Globalizada	Es una EMN con una presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004). Asimila la acepción de empresa global de Ohmae (1991). Caracteriza un comportamiento de internacionalización amplificada de la EMN.
Nueva Empresa Internacional (NEI)	Es una empresa que desde sus inicios es internacional. Se plantea como la unidad empresarial de las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado. McDougall <i>et al.</i> (1994); Oviatt y McDougall (1994,1997); Rialp <i>et al.</i> (2005).
Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Concepto intrínsecamente unido al de EMN, ya que la define y la determina. Hymer (1960/1976); Dunning (1977, 1981, 1992); Casson (1992); Durán (1994, 2004, 2005); López (1996); Martínez (1999); Claver <i>et al.</i> (2001); Guisado (2003); Pla y León (2004).

Fuente: elaboración propia.

En este caso, antes de plantear nuestra definición de *empresa multinacional (EMN)* a partir de los componentes principales de las acepciones de los autores especialistas, nos vemos en la necesidad de justificar la propia denominación de *multinacional* en consonancia con el resto de los términos más utilizados.

En primer lugar, queremos referirnos al término *empresa internacional*, como una concepción más amplia que el de empresa multinacional. Efectivamente implica un concepto de amplio espectro, que se relaciona muy directamente con la internacionalización previamente definida. Por tanto, entendemos que la empresa internacional es aquella que sigue una estrategia de internacionalización. Esto sugiere que el término se puede emplear sea cual sea el grado de desarrollo del proceso de internacionalización y se aplicaría tanto a grados mínimos de evolución, compromiso e implicación internacional, como a niveles muy elevados que impliquen modalidades y enfoques realmente globales.

Un planteamiento similar y, probablemente, más comprensible por su estanqueidad es el propuesto por Pla y León (2004) cuando desglosan las empresas internacionales en dos categorías. Así exponen que en general, las *empresas internacionales* pueden ser:

- *Empresa exportadora*: es aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Según esta definición, cualquier empresa que realice exportaciones de forma regular puede ser considerada internacional.⁶

- *Empresa multinacional*: es aquella que posee activos y empleados en más de un país, esto es, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país.

Jarillo y Martínez (1991) implícitamente siguen este planteamiento por descarte al matizar su definición de multinacional y afirmar que “su actividad internacional va, por tanto, más allá, de la simple exportación. Es, por tanto, una *subespecie de la empresa internacional* que ha llevado su compromiso con el exterior más allá de la mera exportación”.

También Dunning (1981), uno de los autores más clarividentes sobre el tema, utiliza esta comparativa para matizar la asimilación de empresa multinacional a un caso especial de *empresa multiplanta*: “...donde al menos una de estas plantas generadoras de ingresos está localizada fuera del país de origen. Desde esta óptica, si se compara con la *empresa exportadora*, al igual que ésta, desarrolla operaciones fuera de sus fronteras nacionales. Sin embargo, dichas actividades implican la transferencia de factores y la realización de la mayoría de los intercambios dentro de la propia firma y no entre agentes independientes”.

No debe sorprendernos que una forma de definir la *multinacional* sea enfrentándola a la exportación y definirla por exclusión de ésta, ya que, efectivamente, la exportación es un término muy comprensible y sumamente más sencillo. Así, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define “exportación como el envío de géneros del propio país a otro”. Esta misma idea, con distintas expresiones son las empleadas por Martínez Cerezo (1973): “enviar al extranjero productos nacionales” o por Enet (1977): “enviar mercancías fuera de un país para vender”.

⁶ Nótese el carácter poco restrictivo de la consideración de empresa internacional.

En cualquier caso, lo más destacable en cuanto a esta utilización excluyente del término exportación para explicar la multinacionalización es que genera menos dudas conceptuales y se percibe comprensible, por lo que ayuda a definir otros conceptos más complejos como el que nos ocupa. De todas formas, apuntamos algunas definiciones de exportación, que nos parecen más rigurosas por su mayor profundidad. Una es la aportada por Forcada (1995) que se refiere a ella como una técnica de entrada internacional: “entendemos la exportación como una técnica de penetración en mercados extranjeros con el fin de vender bienes o servicios”. La segunda corresponde a Root (1994) y dota a la exportación de un carácter catalizador como instrumento de aprendizaje clave en el proceso de internacionalización, ya que, “es un modo de entrada a los mercados exteriores que, por un lado, implica escasa o nula inversión, lo que reduce al máximo el riesgo económico inicial, y por otro, ofrece la posibilidad, de hacer llegar los productos de la empresa a mercados extranjeros aún desconociendo la operativa exportadora”. Por último, Kogut y Chang (1996) establecen la exportación como el inicio de una secuencia: “la exportación ha sido contemplada, tradicionalmente, como el primer paso para entrar en los mercados internacionales, sirviendo, además, como plataforma para futuras expansiones internacionales”.

Otras expresiones utilizadas son las de *empresa global*, *empresa multidoméstica* y *empresa transnacional*. Este léxico es perfectamente aplicable a la empresa multinacional, pero son términos que especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991) y que se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las multinacionales. Perlmutter (1969), Porter (1986) y Prahalad y Doz (1987), principalmente, también delimitan dichos enfoques con sus respectivas aportaciones⁷. El problema surge cuando los términos *empresa global* o *empresa transnacional*, sobre todo, se utilizan como meros sinónimos de *empresa multinacional*, cuando suponen acepciones distintas. Así, por ejemplo, la UNCTAD⁸ (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2003) utiliza el término *transnacional* para referirse a cualquier *empresa multinacional*.

⁷ Estos aspectos serán tratados en el capítulo 7.

⁸ Ver apartado 3.5.1.6. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

En ocasiones, el conflicto se da también entre estas otras locuciones ante la inexistencia de consenso sobre la terminología, utilizándose indistintamente. En este sentido, la noción de *empresa transnacional* de Bartlett y Ghoshal (1991) se asimila con el concepto de *empresa global* de Keegan (1984, 1997).

Por otra parte, la denominación de *empresa globalizada* caracteriza un comportamiento de internacionalización amplificada de la empresa multinacional. Una vez más, los términos se relacionan cuando éste parece asumir aquél que Kenichi Ohmae (1991) identificaba como *empresa global*, definiéndola como “aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial”. Como precisan Pla y León (2004), “una *empresa globalizada* será una *empresa multinacional* con una presencia significativa en todo el mundo. De acuerdo con estas matizaciones, una empresa está globalizada cuando sus activos están dispersos por el mundo, sus ventas se reparten igualmente a lo largo y ancho del planeta e incluso su base de capital está repartida entre inversores de distintas nacionalidades. Esta presencia mundial no podemos considerar que sea en “todo el mundo” en sentido literal, pero sí al menos en los principales mercados mundiales”.

Pla y León (2004) establecen un paralelismo entre la “identidad” nacional y global de Ohmae (1991) y la “cultura” de un país y la común y global. “Una empresa podríamos considerarla realmente globalizada a partir del momento en que no fuese posible distinguir una sola sede central, cuando no fuese posible identificar la cultura de la empresa con la de un solo país, sino que se compartiese una cultura común y global”.

En cualquier caso, estamos refiriéndonos a un fenómeno más bien excepcional ya que para la mayoría de las empresas esta situación está lejos de producirse. De hecho, buena parte de las grandes multinacionales son más regionales que globales. De las 500 mayores empresas del mundo la mayoría realiza un 80% de sus ventas en su propia región, mientras que tan sólo nueve de ellas son indiscutiblemente globales (Rugman y Verbeke, 2004).

4.3.2. Inversión Directa en el Exterior (IDE)

Llegado a este punto, queremos establecer un punto y aparte con el término *Inversión Directa en el Exterior*⁹ (IDE). La razón es que mientras las expresiones anteriores califican, caracterizan y, por tanto, singularizan la *empresa multinacional* (EMN), la *inversión directa en el exterior* (IDE) la define y la determina. Es, por tanto, un concepto intrínsecamente unido al de EMN. De hecho, como veremos posteriormente en las ideas y conceptos de EMN de autores como Hymer (1960/1976), Dunning (1977, 1981, 1988, 1992), Casson (1992), Durán (1994, 2004, 2005), López (1996), Martínez (1999), Claver *et al.* (2001), Guisado (2003) y Pla y León (2004), entre otros, la IDE es el componente principal por excelencia, ya que la *empresa multinacional* (EMN) es aquella que se implica en la *inversión directa en el exterior* (IDE).

En esta línea argumental, Durán (2004, 2005) expone que “la empresa se transforma en EMN a través de la realización de IDE y del consiguiente desarrollo de la actividad basada en esta”. Guisado (2003) puntualiza “dado que convertirse en EMN entraña la realización de inversiones en el extranjero, no cabe duda alguna que existe una relación muy directa entre EMN e IDE. Cumple reseñar que, sobre el particular, utilizaremos ambos conceptos de modo indistinto”. “Entendemos por EMN aquella que realiza inversiones directas en el extranjero,...”. En este mismo sentido, Martínez (1999) precisa que la IDE se asocia estrechamente, en la práctica, con lo que se conoce como la EMN. De una forma más contundente, López Duarte (1996) constriñe esta idea cuando afirma: “cabe decir que la realización de IDE imprime el carácter de multinacional a la empresa que las realiza”. Claver *et al.* (2001) la plantean como punto final del proceso: “el proceso que lleva a la empresa a convertirse en multinacional encuentra su punto culminante con la decisión de deslocalizar sus actividades a nivel internacional mediante una IDE...la EMN se encuentra inseparablemente unida a la IDE.” En la definición ya expuesta, Pla y León (2004) identificaban la EMN con aquella que ha realizado IDE.

⁹ En ocasiones, también, se puede encontrar la denominación *Inversión Extranjera Directa* (IED) para referirse al mismo concepto, aunque en este trabajo la obviaremos para evitar duplicidades y posibles confusiones.

También hemos encontrado matizaciones que parecen dudar del carácter determinista hasta ahora expuesto. Así, Hood y Young (1979) establecen que el modo mas usual de propiedad y control de actividades en dos o mas países por parte de la EMN es la IDE.

López Duarte (1996) matiza su anterior afirmación, señalando un problema adicional relacionado con la definición de la EMN en función de las IDE que realiza, debido a que muchas empresas se implican en una variedad de acuerdos de cooperación internacionales que no exigen la inversión de capital, aunque proporcionan un cierto grado de control e influencia sobre la producción internacional vinculada a tales acuerdos. De forma similar, un número cada vez mayor de empresas de todo el mundo participa en redes internacionales de actividades económicas en las que las relaciones transaccionales entre los miembros resultan frecuentes, aunque no se encuentren formalmente especificadas.

Durán (2005) profundiza en esta cuestión aludiendo al aspecto financiero de la IDE, ya que ésta se puede financiar mediante participación en el capital (acciones) y a través de deuda (préstamos). Una empresa se hace EMN a través de la IDE. Ahora bien, los activos en el exterior de estas empresas se pueden financiar también mediante endeudamiento y reinversión de beneficios. Desde el punto de vista financiero la estructura de propiedad es relevante por lo que las actividades en el exterior pueden ser también financiadas con aportaciones de otros socios-y endeudamiento externo (procedente de agentes independientes).

En cualquier caso, parece importante clarificar el concepto de *inversión directa en el exterior (IDE)* para establecer el de *multinacional*, sobre todo, cuando aquél está más delimitado e incluso se encuentra normalizado y regulado.

Así, el ordenamiento jurídico ha regulado la *inversión directa en el exterior (IDE)* realizada por las empresas españolas. Dicha normativa ha ido evolucionando

hacia una mayor liberalización durante los últimos veinticinco años, lo cual ha promovido una creciente multinacionalización de las empresas internacionalizadas¹⁰.

La legislación, actualmente en vigor¹¹, sobre inversiones exteriores respeta, con algunas excepciones, las definiciones de inversión directa consensuadas en el seno de organismos como el Fondo Monetario Internacional (5º Manual de Balanza de Pagos) y la OCDE (Benchmark Definition), que, en general, **definen la *Inversión Directa Extranjera* como el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera.**

Las formas en que dicha inversión se produce son las siguientes: inversión para la creación de nuevas empresas (greenfield), adquisición de una parte o de todo el capital social de una empresa existente, reinversión de beneficios, y préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente (Fernández-Otheo, 2005).

¹⁰ La liberalización de las inversiones extranjeras en la normativa española ha seguido un proceso que comenzó tímidamente en el año 1981, dando un paso importante tras la aprobación, en junio de 1985, del Tratado de Adhesión de España a las Comunidades Europeas, y cuya consecuencia en lo relativo a inversiones españolas en el exterior fue el Real Decreto (RD) 2374/1986, de 7 de noviembre. Con estas normas legales se adaptaba la normativa española sobre inversiones exteriores al ordenamiento jurídico de la entonces Comunidad Económica Europea, en desarrollo del Artículo 67 del Tratado de Roma. El siguiente paso vino dado por la liberalización de las transacciones con el exterior, consecuencia del RD 1816/1991, de 20 de diciembre, sobre transacciones económicas con el exterior, por una parte, y de la necesaria adaptación a la Directiva CE 88/361, de 24 de junio, por otra. El resultado fue la Ley 18/1992, de 1 de julio, desarrollada por el RD 672/1992, de 2 de julio, sobre inversiones españolas en el exterior. Finalmente, el RD 664/1999, de 23 de abril, derogó el RD 672/1992, para adaptar la normativa española a lo previsto en el Tratado de Maastricht, que preconiza la libertad de movimientos de capital sin las distorsiones derivadas de controles administrativos previos, salvo lo previsto en las cláusulas de salvaguardia, que consideran la posibilidad de suspender el régimen de liberalización, en circunstancias muy concretas, para aquellas inversiones que pudieran afectar al ejercicio del poder público, al orden público o a la seguridad y salud públicas. (Ximénez de Embún, 2005).

¹¹ RD 664/1999, de 23 de abril sobre inversiones exteriores (BOE 4 mayo 1999); Orden de 28 de mayo de 2001, por la que se establecen los procedimientos aplicables para las declaraciones de inversiones exteriores y su liquidación, así como los procedimientos para la presentación de memorias anuales y de expedientes de autorización (BOE 5 junio 2001); Resolución de 21 de febrero de 2002 de la Dirección General de Comercio e Inversiones, por la que se aprueban los modelos impresos de declaración de inversiones exteriores cuando el obligado a declarar es el inversor o la empresa con participación extranjera (BOE 15 marzo 2002); Resolución de 26 de marzo de 2003, de la Dirección General de Comercio e Inversiones, por la que se especifican los modelos normalizados y las instrucciones que deben utilizar los intermediarios financieros para la presentación por vía telemática de las declaraciones de las inversiones españolas en valores negociables cotizados en mercados extranjeros (BOE 5 abril 2003).

Curiosamente, la legislación española a través del Real Decreto 664/1999, no utiliza la tradicional y anterior clasificación de inversión en: directas, de cartera, en bienes inmuebles, y otras formas de inversión y, atendiendo a la forma de declaración, quedan clasificadas en:

- Inversiones en sociedades no cotizadas, sucursales y otras formas de inversión,
- Inversiones en bienes inmuebles,
- Inversiones en valores negociables.

De ahí que se produzcan algunas diferencias¹² entre la legislación española y el concepto de inversión directa en el exterior (IDE) de los citados organismos (FMI y OCDE). Por ello, como argumenta Fernández-Otheo (2005), explorar el contenido de las fuentes estadísticas de la IDE resulta imprescindible para valorar correctamente su trayectoria, ya que en España hay dos fuentes esenciales (la balanza de pagos, elaborada por el Banco de España y el Registro de Inversiones Exteriores) que, sin embargo, no miden lo mismo¹³.

¹² Estos organismos incluyen en el concepto de inversión directa los préstamos entre matriz y filial (la legislación vigente sobre inversiones exteriores no obliga la declaración de estas operaciones al Registro) y la inversión en inmuebles (obliga sólo parcialmente). La inclusión de estas operaciones en los datos de balanza de pagos publicados por el Banco de España es junto a la distinta interpretación de la actividad de las entidades tenedoras de valores extranjeros (ETVE) de no residentes, la principal causa de discrepancia de las cifras de inversión directa publicados por el Registro de Inversiones y el Banco de España. (Fernández-Otheo, 2005).

¹³ Los datos de la balanza de pagos, elaborada por el Banco de España (son la fuente de las estadísticas de la IED correspondientes a España publicadas por la UNCTAD), incluyen el capital accionarial y otras formas de participación en la sociedad, la financiación entre empresas relacionadas y los inmuebles, pero no las reinversiones de beneficios ni las inversiones en sociedades cotizadas, por lo que sus cifras están infravaloradas en una cuantía difícil de determinar. También recogen los flujos de intermediación (actividad de las Entidades Tenedoras de Valores Extranjeros (ETVE) incluyendo la perteneciente a no residentes). La ETVE es la figura jurídica mediante la que España desempeña su papel como intermediador de capitales directos: esto es, se reciben unos flujos cuyo destino es el sistema productivo de otros países. Su origen está en el régimen fiscal establecido en 1995 (y modificado en 2000) para impulsar la anémica actividad de las empresas españolas en el exterior, utilizando un procedimiento similar al de países como Luxemburgo y Países Bajos.

El Registro de Inversiones Exteriores, la otra fuente estadística; incluye como inversión el capital accionarial y otros medios de participación en la sociedad, así como la reinversión de beneficios que pasan a formar parte del capital. Lamentablemente, con motivo de los cambios en la regulación de la actividad del Registro desde 1999, ha dejado de contabilizar los préstamos a más de cinco años, inequívoca fuente de financiación a largo plazo (recuérdese que la balanza recoge todo tipo de préstamos).

Según la legislación española (Real Decreto 664/1999), las inversiones españolas en el exterior se pueden llevar a cabo de cualquiera de las siguientes operaciones:

a) La participación en sociedades extranjeras mediante constitución de la sociedad, suscripción y adquisición de acciones o asunción de participaciones sociales, adquisición de derechos de suscripción de acciones, obligaciones convertibles en acciones u otros valores análogos que por su naturaleza den derecho a la participación en el capital, así como cualquier negocio jurídico en virtud del cual se adquieran derechos políticos.

b) La constitución y ampliación de dotación de sucursales.

c) La suscripción de valores negociables representativos de empréstitos, emitidos por no residentes.

d) La participación en fondos de inversión extranjeros.

e) La adquisición de bienes inmuebles sitos en el extranjero cuyo importe total supere los 250.000.000 de pesetas o su contravalor en euros(1.502.530,26), o cuando, con independencia de su importe tenga como destino los territorios o países considerados como paraísos fiscales, de acuerdo con el Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio.

f) La constitución, formalización o participación en contratos de cuentas en participación, fundaciones, agrupaciones de interés económico, cooperativas y comunidades de bienes cuando el valor correspondiente a la participación de los inversores residentes, por sí mismas o en unión de las previamente existentes, sea superior a 250,000.000 de pesetas o su contravalor en euros o cuando, con independencia de su importe, tengan como destino los territorios o países considerados como paraísos fiscales, de acuerdo con el Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio.

Dos fuentes estadísticas, pues, con contenidos diferentes, incluido el momento en que se registran las operaciones, y un único elemento común de comparación: la inversión en capital accionario, aunque la balanza incluye las ETVE de los no residentes.

Esta definición del objeto de la inversión es la que aparece en nuestro ordenamiento jurídico y, por tanto, es la que se aplica desde un punto de vista legal y mercantil. Por tanto, no tiene sentido, en este caso, plantear una propuesta alternativa.

Sin embargo, en nuestro ámbito científico, la referencia de la IDE como inversión directa en oposición, sobre todo, a la inversión de cartera es absolutamente relevante. De hecho, la desaparición de la anterior división en directas o de cartera de la actual normativa no ha sido argumento para que los economistas dejemos de utilizar ambos términos.

De esta manera, por el sentido que tiene desde nuestra perspectiva y por la influencia que ha tenido en la consolidación conceptual de la IDE, queremos recuperar el ya derogado Real Decreto 672/1992, sobre inversiones españolas en el exterior que definía las *inversiones directas* como **“aquellas inversiones realizadas por empresas o individuos españoles dirigidas a la toma de una participación en sociedades extranjeras que proporcione al inversor, bien directamente, bien mediante su unión a la participación que el inversor ya tuviera, el derecho a influir de forma efectiva en la gestión y/o control de la entidad participada. A tal efecto, se presume el ejercicio de influencia efectiva en la gestión y/o control de una sociedad extranjera cuando la participación del inversor sea superior al 10% del capital de la sociedad o cuando, no alcanzándose dicho porcentaje, permita al inversor formar parte, directa o indirectamente, del órgano de administración de la misma. Dicha participación puede conseguirse mediante aportación dineraria, aportación de asistencia técnica, patentes y licencias, aportación de equipo capital, así como mediante la capitalización de reservas o derechos de crédito y la reinversión de beneficios o dividendos no distribuidos”**. En dicho RD, la *inversión directa* aparecía claramente diferenciada de otras inversiones exteriores como la inversión en cartera, las inversiones en inmuebles, cuentas de participación, comunidades de bienes, fundaciones y agrupaciones de interés económico. La naturaleza que emana de esta norma legal es perfectamente aplicable al ámbito de la gestión empresarial que nos ocupa.

En cualquier caso, nos interesa destacar los rasgos distintivos de la IDE, matizados por las aportaciones de diversos autores y que nos servirán para delimitar

nuestra acepción de EMN desde una perspectiva investigadora y, claro está, docente. La tabla 4.3 refleja estos rasgos distintivos con un afán integrador por nuestra parte, a partir de una influencia multireferencial.

TABLA 4.3 DEFINICIÓN DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)

Rasgos distintivos	Autores
Inversiones en un país diferente del país origen del inversor. Flujos de recursos.	Dunning (1977, 1988, 1992); Pugel (1981); López (2004); Fernández-Otheo (2005).
Propiedad con intencionalidad de control y gestión activa. Se opone a la inversión en cartera.	Guisado (2003); Martínez (1999); Buckley y Brooke (1992); Pugel (1981); López (1996); Dunning (1977, 1992); Durán (2004,2005).
Compromiso de recursos. Presencia permanente. Vinculación estable. Implicación internacional.	López (1996); Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Martínez (1999); Dunning (1992); Buckley y Brooke (1992); López (2004).
Exposición al riesgo internacional. Potencial de rentabilidad a largo plazo.	Durán (2004, 2005); López (1996); Dunning (1992); Pla y León (2004).
Opción de implantación internacional. Modalidad estratégica en el proceso de internacionalización de la empresa.	Martínez (1999); López (1996); Bilkey (1978); Root (1994); Alonso (1994); Hood y Young (1979); Buckley y Brooke (1992); Claver <i>et al.</i> (2001); Pla y León (2004).

Fuente: elaboración propia.

Un primer juicio elemental bastante obvio, pero que no deja de ser por ello, fundamental, es que estamos hablando de inversiones realizadas en un país diferente del origen del inversor, lo cual genera, lógicamente flujos de recursos. Estos recursos transferidos presuponen el desplazamiento de capital financiero, intrínsecamente asociado al concepto más básico de inversión, pero también pueden referirse a otro carácter, como el capital tecnológico, el capital intelectual, el capital relacional, es decir, a una variedad extensa de activos tangibles o intangibles. Por tanto, sea cual sea la naturaleza de los activos invertidos, la esencia de la inversión directa en el exterior (IDE) implica movimiento, dinamismo.

Dunning (1992) y Pugel (1981) valoran esta idea al referirse a la IDE: “en términos dinámicos, la IDE puede ser definida como el *flujo de capital y otros recursos* que se produce *desde una determinada compañía matriz hacia un país receptor*, creando importantes intereses de capital en una corporación localizada en este último. Tal *transferencia de recursos* integra un *paquete de activos y productos intermedios* entre los que se encuentran el *capital, las tecnologías, conocimientos y capacidades de diversa naturaleza, el acceso a mercados y la experiencia empresarial*”.

Desde una perspectiva macroeconómica y dotándole a la IDE de un función catalizadora, Dunning (1977, 1988) establece que la IDE constituye una de las principales fuentes de financiación de la producción internacional.

López Rodríguez (2004) plantea, desde una perspectiva comercial, que la IDE supone el establecimiento de redes propias o filiales de ventas en el exterior, es decir, hay una *inversión de capital* por parte de la empresa *en el exterior*.

Fernández-Otheo (2005) destaca acertadamente que en la IDE no sólo importa la cuantía, sino también el *carácter de los flujos*, pues sus efectos sobre los sistemas productivos son, en principio, bien distintos. En los países desarrollados las fusiones y adquisiciones constituyen el cuerpo central de la IDE, según UNCTAD (2003), siendo mucho más reducidas en valor e infrecuentes las operaciones de creación de sociedades e instalaciones. Es decir, las transmisiones en la propiedad de los activos empresariales predominan sobre la generación de nueva actividad productiva; lo que sin duda introduce un elemento importante en la correcta interpretación de la IDE más reciente.

Otro rasgo característico de la IDE esencial en la medida que la especifica de otro tipo de inversiones es la que se refiere a la toma de participación que supone propiedad con intencionalidad de control y gestión activa sobre las actividades dispuestas. Efectivamente, la propiedad, el control y la gestión parecen aquí elementos indisolubles que son permanentemente aludidos por los autores en sus disertaciones.

Guisado (2003) precisa este juicio: “cuando hablamos de IDE nos estamos refiriendo a *tomas de posición* en una empresa extranjera, bien por creación,

absorción o participación, que facultan para *tomar el control de las tareas de administración* de la misma (tales como, por ejemplo, subsidiarias enteramente propias y subsidiarias nacidas al amparo de acuerdos joint venture)”).

Martínez (1999) argumenta “en definitiva, la IDE tiene lugar cuando el nacional de un país *adquiere el control* de una actividad empresarial o de un activo real en otro país. En principio, el inversor nacional puede ser una persona física, pero generalmente es una organización mercantil”.

Buckley y Brooke (1992) consideran la IDE como “*la creación de, o la transferencia de control sobre, activos* con capacidad para generar ingresos por parte de agentes de una determinada nacionalidad en la economía de otra nación diferente”.

López (1996) identifica la IDE como “la forma de internacionalización productiva que proporciona a la empresa el *mayor grado de control* sobre su proceso de internacionalización”. También puntualiza “el principal rasgo distintivo de la IDE es *el ejercicio de control* (total o parcial) por parte de la empresa inversora sobre los activos y actividades que se han adquirido o establecido en el país extranjero.

En este sentido, Dunning (1977, 1988, 1992) define la IDE “como la inversión que refleja el interés de una entidad residente en una economía determinada, el inversor directo, sobre *la dirección y el control* de una entidad residente en otra economía diferente a la primera, implicando una relación internacional a largo plazo”.

Durán (2004) apunta que estas inversiones (IDE) se realizan con la *intención de influir efectivamente en (gobernar)* las actividades empresariales generadoras de valor añadido en las que aquellas se materializan. Durán (2005) añade que se realizan en actividades empresariales (generadoras de valor añadido), en las que los inversores ejercen *funciones de control*.

Tal y como comentábamos anteriormente, estas características distintivas nos permitan diferenciar la IDE de otro tipo de inversiones y más en particular de la inversión en cartera que se asocia a una gestión pasiva. Reglamentariamente, el Real

Decreto 672/1992 sobre inversiones españolas en el exterior definía *la inversión en cartera* “como la suscripción y adquisición de títulos de propiedad y valores asimilables en empresas extranjeras que por su naturaleza den derecho a participación en capital, siempre que no constituyan inversión directa al no proporcionar al inversor el derecho a ejercer un control efectivo sobre la empresa participada”.

Desde esta perspectiva, Guisado (2003) contrapone la intencionalidad de la IDE: “por el contrario, las inversiones que no tienen por finalidad ejercer la *dirección y el control directo* de las correspondientes empresas, tales como las *inversiones de cartera*, asumiremos que no se encuadran dentro de una efectiva y real multinacionalización”.

López (1996) enriquece este planteamiento de oposición al asociar la naturaleza de la inversión (directa o en cartera) a una modalidad de gestión activa o pasiva, respectivamente. Esta identificación de la inversión en cartera con la dirección pasiva por parte del inversor ya había sido subrayado por Pugel (1981), Buckley y Brooke (1992) y Dunning (1992).

Así, la *inversión directa* implica *control* por parte de la empresa inversora sobre los activos y actividades que se han adquirido o establecido en el país extranjero. Tal inversión es diseñada por la entidad inversora con objeto de inyectar nuevos recursos y capacidades a la empresa o de adquirir nuevos activos que permitan incrementar sus beneficios, por lo que supone el ejercicio de una *gestión activa* en la unidad localizada en el mercado receptor.

Por el contrario, la transferencia indirecta de recursos al exterior mediante una *inversión en cartera* o una relación contractual, consiste en la transferencia aislada de determinados activos o productos intermedios, como el capital o la tecnología, entre dos agentes económicos independientes a través de una relación de mercado. Consiste, por tanto, en una forma de movimiento de capital que *no conlleva ningún grado de control* sobre la inversión, y se realiza con el objeto exclusivo de conseguir beneficios mediante apreciaciones del capital que se produzcan gracias a las actividades desarrolladas por el equipo gestor existente (del

cual el agente inversor no forma parte), lo que permite concluir que este tipo de inversión implica una *dirección pasiva* sobre la unidad localizada en el mercado receptor.

Fernández-Otheo (2005) distingue, también, desde otra perspectiva, la orientación de los flujos de inversión directa. Unos tienen como destino final el sistema productivo y otros no, pues obedecen a un papel de intermediación. Matiza “todo es inversión directa, según el FMI, pero el impacto del declive de esa inversión sobre la economía no es el mismo”.

El trinomio propiedad-control-gestión, característico de la IDE anticipa, porque los determina, los siguientes rasgos distintivos de la IDE. Efectivamente, el compromiso de recursos y la exposición al riesgo internacional aumenta con la IDE, pero, conmutativamente, se vincula a un mayor potencial de rentabilidad a largo plazo. El horizonte temporal de la inversión que podría calificarse de indefinido se relaciona con la presencia permanente y el vínculo estable que se presupone, a priori, a la implicación internacional de la IDE.

López (1996) coliga adecuadamente estos fundamentos cuando declara “una inversión exterior puede definirse como directa únicamente si la entidad inversora tiene un *compromiso financiero* en la unidad extranjera de suficiente magnitud como para proporcionarle cierto *grado de control e influencia* sobre las decisiones de ésta”. Matizaríamos, al respecto, que el compromiso se extiende, en ocasiones, a otras naturalezas y no sólo financiera.

Pla y León (2004) sintetizan esta idea, al apuntar que “bajo la modalidad de la IDE, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos”. Por su parte, Jarillo y Martínez (1991) adjetivan “las unidades *permanentes*” y “las oficinas *estables*” asociándolas a un “*mayor compromiso con el exterior*”. Martínez (1999) comenta, en esta línea, “las empresas pueden decidir *aumentar su implicación y compromiso con los mercados internacionales* a través de la IDE.

En este sentido, Dunning (1992) destaca que la IDE implica una *relación internacional a largo plazo* y supone el desarrollo de *vínculos estables* entre la

empresa y los mercados internacionales, consolidando su *presencia permanente* en los mismos.

Durán (2004) establece que la IDE es por naturaleza *a largo plazo*, ya que se materializa en actividades empresariales generadoras de valor añadido localizadas en países distintos al de residencia del inversor. Durán (2005) añade que estas inversiones se realizan en base a *expectativas de generación de beneficio económico*, y mide las exportaciones e importaciones de capital en un *horizonte económico de largo plazo*.

Buckley y Brooke (1992) asocian la IDE con el desarrollo de *vínculos estables* de la empresa con los mercados internacionales.

López (2004) apunta que la IDE requiere un *mayor compromiso de recursos* que la exportación o el establecimiento de contratos, lo que implica un *mayor nivel de riesgo*, derivado de la dificultad de revertir tales inversiones, y una menor flexibilidad de comportamiento ante situaciones de inestabilidad política o de fluctuaciones en el mercado.

López (1996) concluye: “en definitiva, la IDE constituye la forma de internacionalización de la empresa que requiere un mayor *compromiso de recursos* por parte de la misma. Ello, a su vez, proporciona a la empresa un grado de control superior sobre todo el proceso de internacionalización, así como el *potencial para obtener una elevada rentabilidad* del mismo, al tiempo que implica una *exposición al riesgo superior* a la de cualquier otra alternativa de implantación internacional”. Por otra parte, también alude al horizonte temporal, cuando añade que “la inversión directa favorece la penetración *a largo plazo* de la empresa en los mercados exteriores a través de una fuerte integración en el país destino”.

Pla y León (2004) sintetizan esta idea y la relacionan con la experiencia en internacionalización que tenga la empresa. “La IDE es la opción más arriesgada, pero la que suele ser más rentable a largo plazo y, por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla”.

Por último, es destacable la vertiente estratégica en cuanto a su naturaleza decisoria, que algunos autores subrayan cuando establecen la IDE como una opción de implantación internacional y una modalidad estratégica vinculada al proceso de internacionalización de la empresa en sus niveles más sofisticados.

En este sentido, Martínez (1999) concibe que “la *forma de entrada o de competir* en el mercado internacional conocida comúnmente como IDE constituye la *fase más avanzada en el proceso de internacionalización* de la empresa”.

López (1996) califica a la IDE de *forma de internacionalización* y de *medio de internacionalización productiva* de la empresa, enmarcándola en el *proceso de internacionalización* de la misma y diferenciándola de otras *opciones de implantación internacional*.

Desde una perspectiva algo más restrictiva, algunos autores como Bilkey (1978), Root (1994) y Alonso (1994), explicitan la *fórmula de la inversión directa* asociándola exclusivamente a la *decisión de entrada* mediante una inversión en capacidad productiva en el mercado del país destino de la inversión.

Recordemos, también, el planteamiento de Hood y Young (1979) cuando establecen que “la inversión directa es el *modo mas usual* de propiedad y control de actividades en dos o mas países por parte de la empresa”.

Buckley y Brooke (1992) identifican la IDE como una de las principales *armas estratégicas* con las que la empresa puede desarrollar vínculos estables entre la empresa y los mercados internacionales.

Claver *et al.* (2001) la relacionan con la estrategia de entrada internacional: “la EMN se encuentra inseparablemente unida a la *IDE* como *estrategia de entrada* en los mercados extranjeros”.

Finalmente, Pla y León (2004) afirman rotundamente que “la *IDE* es el *método* más importante *para afrontar los mercados exteriores*”. Lo fundamentan en el compromiso exterior de sus recursos propios.

4.3.3. Empresa Multinacional (EMN)

Una vez analizada la definición de *inversión directa en el exterior (IDE)* y sus principales rasgos distintivos, estamos en mejor disposición de afrontar con mayor precisión y rigor el concepto de *empresa multinacional (EMN)*. Tal y como comentábamos anteriormente, la indistinta utilización, en ocasiones, de términos análogos con diferentes acepciones incorporaba cierta ambigüedad no deseada al tema, la cual, hemos tratado de reducir en este apartado inicial. Sin embargo, la complejidad del concepto no desaparece por ser inherente a éste. La organización multinacional es un fenómeno complejo, no sólo por su tamaño sino también por la dispersión mundial de sus actividades (Perona, 2005). La actuación de las EMN en diversos países, hace que éstas se enfrenten a un grado importante de complejidad derivada no sólo de las características propias del país dónde desarrollan sus actividades con diferentes culturas, sistemas legales, políticos y económicos distintos, sino también la complejidad que supone la organización y coordinación de las actividades situadas en distintos países (López, 2004). Al fin y al cabo, en la EMN existe, dispersión geográfica internacional combinada con la centralización de la propiedad, lo que implica capacidad de dirección (Martínez, 1999).

En un sentido amplio consideramos que una empresa es *multinacional (EMN)* si al menos posee una filial en el exterior.

Nos encontramos, por tanto, ante un colectivo distribuido asimétricamente según su tamaño y con un alto grado de concentración geográfica de su actividad. Las EMN son actores que explican, en gran medida, las actividades propias de la economía internacional: comercio exterior, transferencia de tecnología, movimientos de capitales, producción mundial (Durán, 2004).

TABLA 4.4 CONCEPTO DE EMPRESA MULTINACIONAL (EMN)

Ideas asociadas	Autores	Efecto y Medidas
La IDE, primer componente principal	Hymer (1960/1976), Dunning (1977, 1981, 1988, 1992), Hood y Young (1979), Casson (1992), Durán (1994, 2004, 2005), López (1996), Guisado (2003), Martínez (1999), Pla y León (2004) y López (2004)	Permite asumir los rasgos distintivos de la IDE como característicos de la EMN. Incorpora síntesis y concreción.
La producción exterior como elemento distintivo de las EMN	Hymer(1960/1976), Dunning (1977), Bilkey (1978), Teece (1986), Martínez (1999), López (1996), Bueno <i>et al.</i> (2006)	Excluye casuísticas no productivas. Necesidad de buscar términos generalizables.
La internacionalización de empresas de servicios se vincula a la EMN	Jarillo y Martínez (1991), Pla y Cobos (2001), Dunning (1977, 1988, 1992), Casson (1982), López (1996), Rialp (1997), Durán (1994), Pla y Sánchez (2005).	Permite asumir el concepto de EMN en empresas de servicios.
La heterogeneidad, rasgo característico de la EMN	Doz y Prahalad (1991), Ghoshal y Westney (1993).	Dificulta la delimitación conceptual de la EMN. Necesidad de términos descriptivos.
Heterogeneidad por la existencia de diferentes arquetipos de EMN	Jarillo y Martínez (1991), Guisado (2003), Pla y León (2004), White y Poynter (1984).	Especifica un comportamiento distintivo de las filiales dentro de la EMN (alcance de valor).
Cualquier actividad primaria de la cadena de valor es factible de multinacionalización	Villarreal <i>et al.</i> (2004), Villarreal (2005), Vidal (1999), Dunning (1988), López (1996), Hood y Young (1979), White y Poynter (1984), Pla y León (2004), Martínez (1999).	Supone ampliar el ámbito multinacional de la cadena valor, reducido habitualmente a la actividad productiva y a la comercial.
Heterogeneidad de la EMN por tipología de sector de actividad (producto vs. servicio) y de subsector.	Pla y León (2004), Erramilli (1990, 1991), Cicic <i>et al.</i> (1999), Contractor <i>et al.</i> (2003), Berbel y Ramírez (2005), Pla y Sánchez (2005).	Genera problemas de indefinición por la convivencia de sectores y subsectores heterogéneos.

Fuente: elaboración propia.

La primera aproximación al concepto de empresa multinacional (EMN) la hacemos retomando el concepto de inversión directa en el exterior (IDE) tratado en el punto anterior. Efectivamente, la EMN se caracteriza por la realización de IDE [Hymer (1960/1976), Dunning (1977, 1981, 1988, 1992), Hood y Young (1979), Casson (1992), Durán (1994, 2004, 2005), López (1996), Martínez (1999), Guisado (2003), Pla y León (2004), López (2004)]. Esto nos permite asumir como característicos de la EMN, los rasgos distintivos de la IDE, sintetizando de una manera drástica ideas inherentes al fenómeno de la multinacionalización.

Este extremo viene confirmado por la asimilación de rasgos distintivos clave de la EMN, que eran explicitados por los autores originarios predominantes, en la propia consideración de la IDE como componente principal de las definiciones planteadas por parte de autores más recientes. Así, Hymer (1960/1976) planteaba: “el factor fundamental que desencadena el proceso de multinacionalización es el deseo de la empresa inversora de ejercer un control efectivo sobre las actividades que realiza fuera de sus fronteras nacionales”. Este control sobre las actividades exteriores es, sin duda uno de los rasgos distintivos de la EMN, que, actualmente se asume implícitamente en la idea de IDE, tal y como plantean Pla y León (2004) cuando establecen que “la EMN es aquella que ha realizado *inversión directa en el exterior* y, por tanto, genera valor en más de un país” o como apunta Guisado (2003) remarcando la idea de control “entendemos por EMN aquella que realiza *inversiones directas en el extranjero*, ..., con el fin de tomar su control en las tareas de gestión realizadas por las subsidiarias”.

En este sentido, asumiremos la IDE como primer componente principal de nuestra delimitación conceptual de EMN, admitiendo los rasgos distintivos de la IDE que hemos destacado¹⁴. En realidad, el planteamiento más comprensible que simplifica este juicio, lo podemos resumir en la siguiente cuestión: ¿Quién hace qué? La EMN es quien realiza la IDE y la IDE es lo que hace la EMN. Por tanto la EMN es el sujeto y la IDE el objeto directo.

¹⁴ Ver tabla 4.3. Definición de inversión directa en el exterior (IDE).

Una cuestión importante, en este sentido, es asimilar que la EMN permite múltiples y variadas formas y modos de entrada y permanencia en los mercados exteriores, aunque la IDE sea la que caracterice a la EMN. Así, Durán (2004) afirma “la EMN puede desarrollar simultáneamente todos los modos de entrada en el exterior (exportaciones e importaciones, IDE, alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación). Y añade: “aunque la empresa se transforma en multinacional a través de la realización de IDE, ”.

En este contexto, Durán (2005) afirma que una empresa es EMN cuando realiza IDE, es decir, cuando bien adquiriendo empresas existentes (activos y/o acciones) o creando activos ex-novo (greenfields) bajo las expectativas de generación de beneficios a largo plazo y con la firme voluntad, de gobernar (influir efectivamente), sola o compartidamente, dicha inversión y sus actividades. Estas inversiones agrupadas jurídica y organizativamente configuran las filiales en el exterior.

Quizá, un aspecto indispensable a tener en cuenta es asumir que la EMN, en general, ha evolucionado progresivamente hacia actividades, estructuras, relaciones y motivaciones que antes eran prácticamente desconocidas y que dotan de novedosas características a las EMN de hoy en día. Esto se refleja en la necesidad de adaptar ciertas definiciones que han sido acertadamente utilizadas durante algunas décadas pretéritas. Dichas definiciones no han dejado de tener validez cuando se refieren a situaciones presentes análogas a las que se planteaban en los tiempos en que fueron expuestas (la producción exterior como elemento distintivo de las EMN), pero, sin embargo, no se adaptan adecuadamente a algunos fenómenos de la gestión internacional, acaecidos en el contexto actual (internacionalización de empresas de servicios, siendo hoy en día la inversión en servicios la IDE mayoritaria) o que son ahora más habituales y antes eran más bien excepcionales (cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización a través de su localización más eficiente), cómo veremos.

El trabajo pionero en el estudio de la EMN se debe a Hymer, “*The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*” y se remonta a

1960 cuando realiza su tesis doctoral, aunque ésta no fue publicada hasta 1976. En dicho trabajo se explica la IDE y apuesta por la producción exterior como elemento distintivo de las EMN. Este rasgo se generalizó como lo demuestra la definición estándar asumida en la literatura sobre Gestión y Dirección Internacional que aparece en el primer proyecto de investigación relevante sobre empresas multinacionales norteamericanas que tuvo lugar en Harvard a finales de los años 1960: “la EMN se define como una empresa que posee *activos de producción* en varios países”.

Este planteamiento de “producción exterior” es adoptado por otros autores relevantes como Dunning (1977) cuando relaciona la IDE con la *producción internacional*, definiéndola como “el conjunto de actividades de diversa naturaleza que generan valor añadido controladas por una empresa fuera de sus fronteras nacionales”. Bilkey (1978), por su parte, asocia la fórmula de la IDE exclusivamente a la decisión de entrada mediante una *inversión en capacidad productiva* en el mercado del país de destino. Teece (1986) vincula el carácter multinacional a la exigencia de que la IDE tenga *carácter productivo*.

Más recientemente, comprobamos que la referencia productiva sigue utilizándose aún cuando entendemos que la perspectiva de los juicios realizados por los autores pretenden ser generales y abarcar todo tipo de actividad y sector. Así, Martínez (1999) relaciona “el aumento de la implicación y compromiso internacional con el establecimiento de *subsidiarias de producción* que es la forma de entrada o de competir en el mercado internacional conocida comúnmente como inversión directa en el extranjero”. También define la EMN como “aquella empresa que opera o controla *unidades de producción* en más de un país”. Por su parte, López (1996) identifica la IDE “como la *forma de internacionalización productiva* que proporciona a la empresa el mayor grado de control sobre su proceso de internacionalización. Y define la *internacionalización productiva* como “la localización exterior de al menos una parte de la cadena de valor añadido de la empresa”.

Es destacable la definición de EMN planteada por Jarillo y Martínez (1991): “EMN es aquella empresa que *fabrica* en más de un país”, para a continuación

cuestionarse “¿qué significa «fabricar» fuera?”, predisponiendo una necesaria reflexión al respecto.

Efectivamente, este sesgo “productivo” en la concepción de la EMN o en los términos que se utilicen para identificarla, restringe claramente el tipo de empresas que pueden considerarse como tales, ya que presupone que las empresas factibles de ser EMN son aquellas que manufacturan, y, por tanto, sólo aquellas que fabrican, al dar a entender que son exclusivamente los activos productivos los que se exteriorizan. En este sentido, es oportuno el matiz aportado por Bueno *et al.* (2006) cuando afirman que “hay que reseñar que un importante factor de empuje se articula alrededor de la producción, sobre todo desde el punto de vista manufacturero, que despliega el potencial de la deslocalización en busca de, generalmente, mejores estructuras de costes”.

Pla y Cobos (2001) argumentaban acertadamente en este sentido que la emergencia de la competencia global ha estimulado el replanteamiento de este enfoque, que no sólo hacía difícil la inclusión, en teorías de la empresa multinacional, de la creciente internacionalización de empresas de servicios, tales como bancos, agencias de viajes y servicios profesionales, sino que también ignoraba la importancia de empresas que extienden otras funciones a través de las fronteras, especialmente la distribución y la red de servicios.

Fernández-Otheo (2005) clarifica este argumento: “hacia un nuevo ciclo en la inversión recibida: menos manufacturas, más servicios”, y lo sustenta con un dato rotundo: “el capital extranjero ha reorientado sensiblemente sus objetivos productivos en España desde comienzos de la década de 1990. El énfasis que puso en las manufacturas en los primeros años (refrendando lo que venía haciendo en la segunda mitad de la década anterior) se trasvasó paulatinamente a los *servicios*, que han absorbido *tres cuartas partes de la inversión total* en el período 1993-2000.

La *inversión en servicios es la IDE mayoritaria*. En los primeros años del presente siglo, los servicios continúan siendo polo de atracción para las EMN, tanto españolas como extranjeras. Así, en términos de Inversión neta durante el periodo 2001 - 2003, según datos del Registro de Inversiones Exteriores, la IDE recibida en servicios (13.311 millones de €) representa el 63,77% de la IDE total en España (20.872 millones

de €) y la IDE emitida en servicios (20.993 millones de €) representa el 50,47% de la IDE total emitida por España(41.593 millones de €).

Dunning (1977, 1988, 1992), de hecho, enmienda el sesgo productivo de algunos de sus enunciados matizando que “la empresa consolida su presencia permanente en los mercados internacionales mediante la realización de *inversiones productivas* o el *establecimiento de redes comerciales propias* en naciones diferentes a su país de origen”. De esta manera, Dunning reconoce la posibilidad de que la multinacionalización provenga de la propiedad en otros países de la distribución comercial, dotando a la cadena valor de la empresa de un potencial multinacional no suficientemente reconocido. En cualquier caso, éste sólo parecía reconocerse en las últimas etapas (las comerciales) de la cadena valor. Ya en 1973, las Naciones Unidas habían introducido tímidamente las oficinas de venta como activos con dicha factibilidad cuando definían la EMN como “una empresa que controla activos generadores de valor añadido (tales como fábricas, minas, *oficinas de venta* y similares) en dos o más países”.

Casson (1982) es más explícito a la hora de referirse a este aspecto, incidiendo en la casuística concreta de las *subsidiarias de ventas*. Así afirma: “una EMN sería cualquier empresa que dispone de *bienes y servicios* originados en más de un país, ... En particular se incluyen aquellas empresas que sólo cuentan con *subsidiarias de ventas* en el extranjero, ya que éstas proporcionan *ciertos servicios* al mercado lo que, de hecho, las cualifica como unidades extranjeras de producción”. En cualquier caso, esta última expresión hace notar la dificultad de desembarazarse del lenguaje fabril ya referido.

Jarillo y Martínez (1991) resuelven la cuestión por ellos mismos planteada cuando enjuician: “tradicionalmente, se ha dado por supuesto que los *servicios* son menos susceptibles de exportación o multinacionalización”. Para encajar este sector en su definición anteriormente citada, aclaran que “en el caso de los servicios, “fabricación” significa *elaboración o prestación del servicio* por empleados basados en el país extranjero. Por tanto, la multinacionalización se alcanza cuando se abre una oficina estable en otro país, fuera de la central... En sentido estricto, una empresa

multinacional es aquella que dispone de *unidades permanentes de producción (o prestación de servicios)* más allá de sus fronteras”.

López (1996), de forma análoga, corrige el sesgo productivo de alguno de sus enunciados cuando establece que “en este contexto, el término producir es considerado en un sentido amplio, de forma que puede significar la fabricación completa de un producto, el simple ensamblaje de las piezas del mismo o la prestación de un servicio”.

Por su parte, Rialp (1997) analizando la exportación como mecanismo de internacionalización realiza una interesante valoración comparativa en la que introduce la filial comercial. “El establecimiento de una *filial/subsidiaria comercial* (de hecho, una inversión en marketing) en el mercado objetivo constituye un canal posible en el marco de la exportación directa ya que, si bien también se requiere una inversión de capital por parte del fabricante, su volumen suele ser mucho menor que el volumen requerido para una inversión en producción, siendo además su objetivo el de facilitar la actividad exportadora y no reemplazarla”.

En general, las definiciones actualizadas y más asumidas han tratado de abarcar diferentes actividades y sectores a través de la utilización de conjunciones copulativas y disyuntivas del tipo “bienes y/o servicios” y “a nivel comercial o de fabricación”. Así, una de las definiciones de EMN más frecuentemente utilizada (Casson, 1992; Dunning, 1992; Durán, 1994) es la de “empresa que se implica en la IDE con objeto de organizar la producción de *bienes y servicios* en más de un país y que, por tanto, produce y ofrece *bienes y/o servicios* en más de una nación o región geográfica”. Guisado (2003) utiliza, también este mecanismo, en su definición: “denominamos EMN a aquella que invierte, dirige y controla recursos propios en el extranjero, *bien a nivel comercial o de fabricación*”. Claver *et al.* (2001) también, lo plantean de esa manera: “una empresa se convertirá en EMN, cuando opte por la IDE como estrategia de entrada; es decir, si cuenta con algún establecimiento permanente en un país extranjero, independientemente de su *carácter productivo o comercial*”.

Como hemos podido observar, las definiciones y los términos utilizados han ido abarcando con el tiempo acepciones de EMN más generalizables a medida que se

han referido específicamente a funciones comerciales o a sectores de servicios. Sin embargo, creemos que, conceptualmente, no se acaba de resolver un problema que tiene que ver con la heterogeneidad a la que se enfrentan este tipo de organizaciones, la cual Doz y Prahalad (1991) consideran un rasgo característico de la EMN. Efectivamente, creemos que es dicha heterogeneidad lo que provoca que el concepto de EMN adolezca de cierta ambigüedad, y, por tanto, de cierta indefinición.

Estimamos que hay dos aspectos conflictivos que dificultan la definición conceptual de la EMN por razones de heterogeneidad, y que se ven reflejados en sus respectivas dimensiones analíticas de la EMN y de sus filiales.

El primero de los aspectos conflictivos relacionado con la heterogeneidad de la EMN se refiere a la dificultad de integrar en una misma definición de EMN los distintos arquetipos de organización multinacional existentes. Así, según la clasificación de EMN de Jarillo y Martínez (1991), se distingue, básicamente, entre tres tipos de EMN ¹⁵: EMN integradas horizontalmente, EMN integradas verticalmente y EMN diversificadas. Las EMN integradas horizontalmente poseen plantas de producción en distintos países en las cuales producen básicamente las mismas líneas de productos. Las EMN integradas verticalmente son empresas que tienen distintas etapas del proceso de producción localizadas en diferentes países. Las EMN diversificadas suelen ser una colección bastante independiente de distintos negocios locales, en distintos sectores, los cuales sólo comparten la propiedad común.

Este esquema descriptivo especifica un diferente alcance de valor de la filial (White y Poynter, 1984), es decir, un comportamiento distintivo de las filiales dentro de la organización respecto a la amplitud y profundidad del abanico de actividades de la cadena valor realizadas por la filial exterior, que es clave para explicar el grado de heterogeneidad que puede alcanzar la EMN, tal y como veremos en el siguiente apartado. La posibilidad de que la EMN realice a través de sus filiales tan sólo una o unas pocas de las actividades primarias de la cadena de valor en contraposición a que sus filiales realicen en el exterior todas las actividades primarias de la cadena de valor permite entender las importantes diferencias que se pueden encontrar en este aspecto.

¹⁵ Guisado (2003) sigue un planteamiento análogo.

Si esto es relevante, quizá lo es más el que permita clarificar que cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización y, por tanto, de ser la que sustenta la filial en el exterior y no sólo la actividad productiva y la comercial que son las que, habitualmente, se enumeran en las definiciones.

En realidad, se necesita una completa visión global de todas las actividades de la cadena valor de la empresa e, incluso parece recomendable ampliar esa perspectiva a las propias cadenas valor de los clientes y los proveedores, sean internacionales o no (Villarreal et al, 2004; Villarreal, 2005).

Esta idea clave está perfectamente reflejada por parte de Vidal (1999) cuando afirma “el término EMN debe ser entendido en sentido amplio, es decir, abarcando todas aquellas empresas que realizan *alguna(s) de las actividades de su cadena de valor* en más de un país”.

Dunning (1988) generaliza y alude a toda la cadena valor cuando incluye “el *conjunto de actividades de diversa naturaleza que generan valor añadido* controladas por una empresa fuera de sus fronteras nacionales”. López (1996) admite la posibilidad de un perfil de filial de alcance menor cuando se refiere a “la localización exterior de *al menos una parte de la cadena de valor añadido* de la empresa”. Hood y Young (1979), en tono generalista, definían la EMN como aquella que posee y controla *actividades que generan valor añadido* en dos o mas países”. Pla y León (2004) sintetizaba esta idea al concluir su definición de EMN como “aquella ...que genera valor en más de un país”.

Por su parte, Martínez (1999) utiliza dos criterios para acotar el fenómeno multinacional: la existencia de actividades en más de un país y el funcionamiento coordinado de las mismas, por existir derechos de propiedad comunes a todas ellas. Son, al fin y al cabo, otras formas de referirse a la cadena de valor de la empresa.

El segundo de los puntos conflictivos relacionado con la heterogeneidad de la EMN se refiere al tipo de sector de actividad y, más en concreto, al sector servicios, ya que, como hemos visto las definiciones básicamente han sido desarrolladas para

empresas fabricantes, es decir, para empresas productivas y eso supone una exclusión de casuísticas que no parece recomendable para una definición conceptual.

Así, los servicios difieren de los productos, no sólo en las características físicas (intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, carácter perecedero) y en los métodos de producción y entrega (Edgett y Parkinson, 1993), sino también en el comportamiento internacional derivado del distinto tipo de innovaciones que caracterizan sus diferentes subsectores (Sánchez y Pla, 2004) o de la distinción entre servicios intensivos en capital y servicios intensivos en conocimiento (Contractor *et al.*, 2003). Por tanto, el problema de indefinición se agrava ya que en el sector servicios conviven multitud de subsectores muy heterogéneos.

Erramilli (1990, 1991) establece una clasificación de criterio sectorial que distingue entre servicios “hard” y servicios “soft” que anticipa un comportamiento estratégico distintivo en la internacionalización de cada categoría. Los servicios “hard”, tienen cierto carácter intangible, aunque es posible separar la elaboración del servicio de su consumo, de forma que las empresas que los proporcionan pueden utilizar la exportación como medio de internacionalización. En esta categoría, encontraríamos servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc. Estos servicios pueden exportarse porque generalmente admiten un soporte físico (cd, plano, etc.) que lo asimila a un producto y un componente de servicio. Por ejemplo, IDOM, consultora e ingeniería vasca puede realizar ciertos servicios en Bilbao y enviar a su cliente internacional el resultado, aunque es muy probable que una parte del servicio ineludiblemente se preste en el extranjero con apoyo de personas de la consultora. Las tecnologías de la información (TI) han facilitado sobremanera la realización de ciertos servicios desde el mercado local posibilitando una organización diferente en la prestación de estos servicios en mercados internacionales.

En contraposición, los servicios “soft”, son servicios con un alto componente intangible, donde la elaboración del servicio y su consumo se producen simultáneamente. Estos servicios, como la industria turística (hostelería, restauración, etc.), los servicios de mantenimiento o las concesiones sobre infraestructuras son difícilmente exportables, siendo necesario, en la mayoría de los

casos, la firma de acuerdos contractuales, como la franquicia o el contrato de gestión o la propia inversión en el exterior, ya sea con propiedad compartida o total (Pla y León, 2004; Berbel y Ramírez, 2005).

Lógicamente, estas características específicas de cada tipo de sector de actividad aporta una fuerte heterogeneidad no sólo en lo que se refiere al binomio sectores productivos - sectores de servicios, sino dentro incluso de cada uno de esos grupos sectoriales. Tal y como hemos visto anteriormente, el que las definiciones y las teorías sobre las EMN se plantearan desde una perspectiva sectorial de producto, no solo ha dificultado la generalización del concepto EMN hacia el sector servicios, sino que ha desvirtuado el desarrollo de acepciones adaptadas a las distintas características estructurales de los servicios en su internacionalización.

Toda esta problemática ha llevado consigo el que las definiciones más aceptadas y, probablemente, más acertadas sean aquellas que han optado por un desglose ciertamente explicativo de los rasgos distintivos de la EMN, incurriendo, sin embargo, por ello en una excesiva extensión que corrobora la complejidad del concepto que estamos tratando, la EMN.

Por ello queremos destacar dos definiciones de estas características que se deben a Dunning (1992), la primera y a Ghoshal y Westney (1993), la segunda.

Dunning (1992) define a las EMN como agentes económicos cuyos principales rasgos distintivos son los siguientes:

I) Realizan actividades de organización y coordinación de los diferentes tipos de operaciones económicas internacionales: movimientos internacionales de capitales, comercio exterior, transferencias internacionales de tecnologías y conocimientos y producción internacional de bienes y servicios finales.

II) Asignan internacionalmente los recursos productivos mediante la internalización de los mercados de productos intermedios.

III) Favorecen la dinamización de la economía mundial, así como la integración económica entre diferentes naciones o áreas geográficas.

La característica única y distintiva de la EMN es la implicación simultánea en los dos primeros aspectos mencionados: realización de múltiples actividades geográficamente dispersas y asignación internacional de los recursos mediante la transferencia interna de productos intermedios a través de las fronteras nacionales.

López (1996) interpreta este juicio, profundizando en las teorías del propio Dunning, resaltando que aunque la realización de una IDE requiere el traspaso de las fronteras nacionales, esto no implica necesariamente la superación de los propios límites de la empresa inversora, puesto que el control parcial o total sobre los recursos transferidos a una nación diferente permanece en manos del mismo agente económico que los gestiona en el país origen, asumiendo funciones que podría realizar el mercado.

La segunda definición de EMN que queremos destacar es la propuesta por Ghoshal y Westney (1993). Definen la EMN como una empresa:

I) que comprende entidades en dos o más países, sin tener en cuenta la forma legal y los campos de actividad de tales entidades,

II) que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando políticas coherentes y una estrategia común, a través de uno o más centros de toma de decisiones, y

III) en la que las entidades están relacionadas, por propiedad o de otra forma, de manera que una o más de ellas son capaces de ejercer una influencia significativa sobre las actividades de otras, y en particular, que comparten conocimientos, recursos, y responsabilidades con otras.

Esta definición refleja, claramente, la complejidad de este modelo de empresa y es destacable, como pretendiendo determinar sus rasgos distintivos, deja abiertos múltiples caminos¹⁶ sin perder su identidad. Es, quizá, uno de los mejores ejemplos del grado de heterogeneidad que demuestra tener la EMN.

¹⁶ Las partes no subrayadas de la definición son alternativas (“y”); disyuntivas (“o”); o elementos que no le afectan (“sin tener en cuenta”).

De esta manera, nos hemos permitido adaptar la definición de Ghoshal y Westney (1993) a partir de los elementos ciertos¹⁷ en aras a lograr una mayor concreción sin perder contenido. En cualquier caso, queremos destacar que esta definición alude, especialmente, a la forma en la que la EMN se organiza, y se coordina: “La EMN es una empresa que comprende entidades en más de un país que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades están interrelacionadas siendo capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y compartir conocimientos, recursos, y responsabilidades”.

Otro grupo de definiciones que queremos destacar son las formuladas por algunos autores españoles que en referencias más actuales han apostado por un modelo de amplia perspectiva y reducida extensión, lo que las dota de un gran atractivo. Nos referimos a Guisado (2003), Guillén (2004), Pla y León (2004) y Durán (2005).

Guisado Tato (2003) plantea dos definiciones que sintetizamos en una: “denominamos EMN a aquella que invierte, dirige y controla recursos propios en el extranjero, realizando IDE, mediante creación, absorción o participación en compañías localizadas en los distintos países anfitriones, con el fin de tomar su control en las tareas de gestión realizadas por las subsidiarias”.

Guillén (2004) sintetiza la EMN como “aquella compañía que tiene activos o empleados en más de un país”.

Pla y León (2004) establecen que “la EMN es aquella que posee activos y empleados en más de un país, esto es, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país”.

Durán (2005) la define afirmando que una empresa es EMN cuando realiza IDE, bien adquiriendo empresas existentes o creando activos ex-novo bajo las expectativas de generación de beneficios a largo plazo y con la firme voluntad, de gobernar, sola o compartidamente, dicha inversión y sus actividades.

¹⁷ Esto es, las partes subrayadas de la definición, que son las que permiten concretar la definición al eliminar las alternativas, disyuntivas o elementos que no le afectan.

Una vez realizada una extensa revisión de definiciones y conceptos planteados por más de medio centenar de autores y fijadas nuestras preferencias, hemos tratado de extraer las líneas maestras que marcan hoy en día este modelo de organización empresarial. Proponemos por ello la siguiente definición de EMN.

La EMN es aquélla que comprende entidades con recursos y capacidades propios en más de un país en los que, generalmente, a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor.

Incidimos en que estamos asumiendo como característicos de la EMN, los rasgos distintivos de la IDE¹⁸, sintetizando de una manera drástica ideas inherentes al fenómeno de la multinacionalización.

4.3.4. Implantación en el Exterior (IE) o Filial Exterior

Una vez definida la EMN, para tratar de resolver la ambigüedad que conlleva la heterogeneidad característica de la EMN necesitamos introducir un elemento indiscutiblemente asociado a la EMN¹⁹, como es el de las *implantaciones en el exterior (IE) o filiales exteriores*²⁰ y su relación con la matriz. Pla y León (2004) definen la filial exterior como “aquella unidad perteneciente a una EMN que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior”.

Según Dunning (1977, 1992), las EMN constan de una *empresa matriz localizada en el país origen* que realiza IDE dando lugar a diferentes *unidades empresariales localizadas en distintas naciones* (países receptores de la inversión)

¹⁸ Ver tabla 4.3. Definición de inversión directa en el exterior (IDE).

¹⁹ Vernon (1973) condicionaba el reconocimiento del carácter multinacional a la posesión de filiales en seis o más países.

²⁰ También se denominan entidades o sociedades subordinadas, subsidiarias, dependientes o participadas. Hemos optado por introducir el concepto de *Implantación en el Exterior (IE)* para destacar rasgos como la presencia, el control, la gestión activa, la permanencia, etc., que son característicos de la IDE.

denominadas *subsidiarias* de la primera. La diferencia entre la matriz y las IE no radica, necesariamente, en el tamaño, actividad o capacidad de dirección de las mismas, sino, simplemente, en que la primera es la empresa inversora que da lugar a la aparición de las segundas. La relación existente entre las diferentes unidades que forman parte de la EMN y las transferencias que se realicen entre las mismas dependen de la estrategia que aquélla desarrolle. Esta estrategia, a su vez, se encuentra claramente influida por el sector de actividad en el que compite la empresa.

La introducción en este punto de la IE y su relación con la matriz no pretende anticipar contenidos que desarrollaremos en el capítulo 7 (dentro del modelo estratégico de internacionalización (MEI)) como el de la estructura organizativa de la EMN y sus diferentes vertientes (estructura funcional adaptada, división internacional, estructura matriz-filial, división por áreas geográficas y estructura matricial, entre otras), en donde las distintas entidades subordinadas se integran orgánicamente en la EMN. Queremos hacer hincapié en un elemento más desagregado como es el de la IE para atacar la heterogeneidad intrínseca a la EMN.

El esquema descriptivo especificado por las clasificaciones de EMN como la anteriormente referenciada de Jarillo y Martínez (1991) o la más actualizada de Guisado (2003) presuponen un comportamiento distintivo de las IE dentro de la organización, dando lugar a lo que se conoce como el *rol específico de la filial* (Pla y León, 2004) que comprende el conjunto de actividades concretas que realiza cada filial, incluye, por tanto, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene reconocida la responsabilidad por parte de la corporación. Algunos autores a este rol específico lo denominan *estatuto de la filial* (Birkinshaw y Hood, 1998; Galunic y Eisenhardt, 1996).

Este comportamiento distintivo de la IE es, de hecho, el que explica una de las dimensiones que White y Poynter (1984) utilizan en su pionera clasificación, *Tipología de filiales en el espacio alcance de mercado - alcance de valor añadido*, y cuyas dimensiones fueron posteriormente empleadas en las clasificaciones de Young *et al.* (1988) y Williams (1998). La que a este respecto nos interesa es la que

se refiere a la dimensión “alcance de valor” que determina la amplitud y profundidad del abanico de actividades de valor realizadas por la IE. El alcance de valor se considera reducido cuando la filial realiza tan sólo una o unas pocas de las actividades primarias de la cadena de valor. El alcance de valor se considera amplio cuando la filial realiza en el país todas las actividades primarias de la cadena de valor, o si las actividades de la cadena de valor llevadas a cabo por la IE son, especialmente, relevantes.

Nuestro interés en este punto se encuentra en que una parte muy importante de la heterogeneidad de la IE y, por ende, de la EMN es explicada y causada por la dimensión alcance de valor ya que una IE de alcance reducido puede realizar una sola actividad primaria de la cadena valor en contraposición a una IE de amplio alcance que realiza todas las actividades primarias de la cadena de valor a imagen y semejanza de la matriz.

Pero, quizá, lo más relevante de este argumento es que la empresa debe ser considerada EMN, independientemente del “alcance de valor” de sus IE, aunque efectivamente, las diferencias puedan ser realmente significativas. En este sentido, es reseñable, tal y como apuntábamos anteriormente, que cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización y, por tanto, de ser la que sustenta la IE y no sólo la actividad productiva y la comercial que son las que, habitualmente, se enumeran.

La confluencia de los dos aspectos problemáticos antes expuestos (heterogeneidad por tipología de EMN y alcance de valor de IE, por un lado y heterogeneidad por tipología de sector de actividad, por el otro) ha ocasionado el que diversos autores hayan tratado de enmendar la falta de generalidad de anteriores concepciones de la EMN. Sin embargo, creemos que se ha logrado de una forma parcial.

Por un lado, se mantiene la utilización inadecuada de expresiones tradicionales (filial productiva para una IE que no es tal), que adolecen de cierta obsolescencia ya que no se adaptan específicamente a las múltiples casuísticas de localización eficiente

de las diferentes actividades de la cadena valor de la EMN que hoy en día podemos observar.

Por otro lado, aunque, efectivamente, se tiende a considerar la prestación de servicios por parte de la EMN, se suele referir, fundamentalmente, al servicio vinculado a la etapa o fase comercial de la empresa productiva. Es decir, se asume la multinacionalización de servicios en el concepto de EMN, cuando sus IE son de reducido alcance y prestan servicios comerciales de apoyo (sobre todo, de distribución y logística externa) a la actividad productiva de la matriz. Claro ejemplo de esto es la consideración de la subsidiaria de ventas o filial comercial. Sin embargo, creemos que no se ha logrado asumir otras consideraciones, ya que estas expresiones no especifican correctamente a aquellas entidades que prestan servicios, porque tal es su actividad (un hotel de Sol Melia, una oficina de ingeniería o un despacho de arquitectura de IDOM, en el exterior no son filiales comerciales).

Tampoco asimilan adecuadamente a aquellas entidades que, siendo su principal actividad, la manufacturera, han desarrollado paralelamente a ésta, siguiendo una estrategia de diversificación, actividades de prestación de servicios (de mantenimiento, de I+D, servicios industriales, concesiones de infraestructuras, etc.) que generan valor (CAF Argentina, que se dedica a la reparación y mantenimiento de equipos y componentes ferroviarios suministrados por CAF, no es una filial comercial). Esto, sin embargo, no excluye, ni anula la consideración de las filiales productivas y comerciales tradicionales (CAF México es una filial comercial e industrial de equipos y componentes ferroviarios), sino que amplía y especifica la actual y compleja realidad internacional de las EMN.

Desde esta perspectiva, nos proponemos afrontar una doble tarea que permita resolver el problema de heterogeneidad ya planteado.

Por un lado, explicitar correctamente aquellas situaciones en las que empresas productivas hayan multinacionalizado alguna de las actividades primarias de su cadena valor, manejando la posibilidad de que esa etapa o etapas sean productivas o no lo sean y admitiendo la contingencia de que la etapa o etapas estén situadas tanto al principio como al final de la cadena valor. Esto supone asumir que todas las etapas de la cadena

valor, en una búsqueda de la localización más eficiente, son factibles de convertir a la empresa en EMN, desde una estructura propia de aprovisionamiento hasta un laboratorio de I+D, desde una red propia de distribución hasta una oficina técnica de reparación y mantenimiento. Por tanto, no es la parte de la cadena valor lo que determina la multinacionalización, sino el que se afronten según los rasgos de la EMN.

Por otro lado, explicitar correctamente aquellas casuísticas en las que empresas de servicios elaboran y prestan sus servicios en mercados extranjeros a través de su multinacionalización.

Para ello, proponemos utilizar una serie de términos que especifiquen claramente la actividad que desarrolla cada entidad exterior. Sugerimos la utilización de acrónimos (IPE, ISE, ISI, etc.) que permitan a través de expresiones reducidas realizar una descripción de su significado. Tal y como comentamos anteriormente, hemos optado por introducir el concepto de *Implantación en el Exterior (IE)* para destacar rasgos como la presencia, el control, la gestión activa, la permanencia, etc, que son característicos de la IDE, pero que nos permite incluir situaciones, probablemente excepcionales, que no se basen exactamente en un flujo de capital inversor.

Tal y como apuntan Buckley y Brooke (1992), “en un caso extremo, la inversión directa no precisaría de un flujo de capital entre los países inversor y receptor, ya que todo el capital necesario podría surgir en este último a través de préstamos, aportaciones de socios locales y retención de beneficios. Así, la empresa inversora se limitaría a transferir a la unidad localizada en el mercado receptor sus capacidades de diversa naturaleza, manteniendo el control y la gestión sobre las mismas.” Este aspecto lo generaliza López (1996) cuando especifica que “entre las transferencias que más frecuentemente se realizan entre las diferentes unidades de una EMN se encuentran las de recursos de producción, productos intermedios y finales, tecnologías y conocimientos de diversa naturaleza y capital”.

**TABLA 4.5. Acepciones de Implantación en el Exterior (IE). Correspondencias
 con EMN**

Tipo de Implantación en el Exterior	Tipo de EMN
Implantación Productiva en el Exterior (IPE)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios Internacionales (ISI)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)	EMN de servicios
Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED)	EMN de servicios (actividad principal)
Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED)	EMN manufacturera (actividad principal)

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, proponemos la **Implantación Productiva en el Exterior (IPE)**²¹ como **aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera que realiza actividades productivas generadoras de valor añadido con recursos y capacidades propios en el exterior.**

Asimila el tradicional concepto de subsidiaria o filial productiva, aunque lo amplía a cualquier actividad productiva primaria de la cadena valor permitiendo un ajuste superior. Por tanto, podríamos referirnos a una serie de clases de IPE: IPE de componentes, IPE de montaje, IPE de fabricación, etc. Así, entre los casos trabajados en nuestra investigación, IRIZAR México (al igual que otras cinco implantaciones exteriores (IE) de las siete existentes en IRIZAR) o las cuatro IPE en Chequia de CIE Automotive (hasta totalizar 16 IE) o COPRECI Turquía (al igual que las otras cinco IE), son IPE de fabricación. Estas IPE son, básicamente, una reproducción de la empresa matriz adaptada al tamaño o escala del mercado receptor que produce líneas de productos de la empresa matriz para comercializarlos en el país y mercados cercanos en

²¹ Este término ya fue utilizado en el informe “Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria” (Villarreal *et al.*, 2004).

el que se encuentra localizada. Sin embargo, IRIZAR-SouthernAfrica (ISA) en Sudáfrica es una IPE ensambladora de unidades (RPK) procedentes de IRIZAR-Brasil. En otros casos estudiados (Villarreal et al., 2004) destacamos Danobat Rumanía, que es una IPE de componentes especializada en las actividades iniciales de la cadena valor del grupo Danobat, que reporta una localización más eficiente de esa parte de la cadena. De forma análoga, Wingroup China es una IPE de componentes y montaje. Alternativamente, las tradicionales filiales ensambladoras de las EMN japonesas (empresas huecas) serían IPE de montaje.

En segundo lugar, proponemos la **Implantación de Servicios Internacionales (ISI)** como **aquella entidad perteneciente a una EMN manufacturera que, con recursos y capacidades propios en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido, que forman parte de la cadena de valor primaria característica de la empresa.**

Asimila el tradicional concepto de subsidiaria o filial comercial, aunque lo amplía a cualquier actividad de servicio primaria de la cadena valor. Por tanto, podríamos referirnos a una serie de clases de ISI: ISI comercial, ISI de I+D, ISI de ingeniería, ISI de diseño, ISI de mantenimiento, ISI de asistencia técnica, etc. Los ejemplos de ISI comercial son múltiples ya que se refieren a las tradicionales filiales comerciales. Alternativamente, Toyota ED² es una ISI de diseño de Toyota en la Costa Azul (Francia), para, posteriormente, fabricar Avensys en Derby (Inglaterra) en una IPE de montaje. CAF Argentina es una ISI de mantenimiento, que se dedica a la reparación y mantenimiento de equipos y componentes ferroviarios suministrados por CAF (Villarreal et al., 2004).

Entre los casos trabajados en nuestra investigación podemos citar a CIE Automotive Parts Shanghai, que comenzó como una ISI técnico-comercial, en dicha ciudad china con la misión de analizar las posibilidades de implantación en China, y se convirtió enseguida en una ISI de aprovisionamiento, al actuar, además, de central de

compras en China para el abastecimiento de materias primas y componentes necesarios para sus procesos productivos en todo el mundo. No obstante, cuando esté plenamente operativa en agosto de 2006, se transformará en una IPE dedicada a la estampación y submontaje de componentes. Adicionalmente, CIE Automotive dispone de ISE de ingeniería representados en los centros tecnológicos de Brasil y Portugal.

En tercer lugar, proponemos la **Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)** como **aquella entidad perteneciente a una EMN de servicios que, con recursos propios y capacidades en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido.**

Asimila el no tan tradicional concepto de filial de EMN de servicios. Lógicamente, también admitiría su consiguiente clasificación en función del tipo de actividad característica. Entre los casos trabajados en nuestra investigación podemos citar a IDOM, que presta servicios profesionales e integrales de Ingeniería, Arquitectura y Consultoría, de forma que las ISE son las oficinas exteriores donde prestan dichos servicios. Así IDOM México es una de las ocho ISE de consultoría e ingeniería de la empresa vasca, mientras que la oficina de IDOM en Londres es una ISE de arquitectura.

En el caso de una empresa turística, podemos referirnos a ISE de transporte, ISE de alojamiento, ISE de restauración, etc. El Meliá Bali es una de las múltiples ISE de alojamiento y restauración de la cadena hostelera Sol Meliá. De forma análoga, Mapfre México adquiriendo Seguros Tepeyac y abriendo una oficina de reaseguro dispone de una ISE mexicana de seguro directo y de reaseguro, similares a las de los otros 37 países con implantación internacional.

Proponemos, por último, la posibilidad menos habitual de lo que denominaríamos **Implantaciones por Diversificación de Actividades (ID)** que serían **las entidades resultantes de EMN, cuya actividad principal es una actividad manufacturera, y han desarrollado paralelamente a ésta, siguiendo una estrategia**

de diversificación, actividades con recursos y capacidades propios de prestación de servicios que generan valor en el exterior o viceversa, es decir, EMN de servicios que desarrollan actividades productivas en el exterior.

Por tanto, darían lugar a la Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED) y a la Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED). Son fenómenos menos habituales, pero factibles y los podemos encontrar en operaciones recientes de diversificación de actividades en las grandes empresas constructoras españolas hacia servicios industriales y concesiones de infraestructuras o en algunas empresas industriales que han derivado sus actividades hacia la gestión de energías renovables.

La Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED) es aquella entidad perteneciente a una empresa de servicios (actividad principal) multinacional que con recursos y capacidades propios en el exterior realiza actividades productivas generadoras de valor añadido que forman parte de otra cadena de valor distinta a la característica y originaria de la empresa.

La Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED) es aquella entidad perteneciente a una empresa manufacturera (actividad principal) multinacional que, con recursos y capacidades propios en el exterior, elabora y presta servicios generadores de valor añadido que forman parte de otra cadena de valor distinta a la característica y originaria de la empresa.

Surgen por una estrategia de diversificación de actividades. Ferrovial, además de IPE constructoras, tiene ISED concesionales (las autopistas 407 (Canada), Chicago Skyway (EEUU), Trans-Texas corredor (EEUU) o los aeropuertos de Sydney (Australia) y Bristol (UK)) e ISED de mantenimiento (metro de Londres y alumbrado de Manchester). ACS, además de IPE constructoras, tiene ISED de servicios

industriales como la instalación y mantenimiento de la refinería de Minatitlán (México) o la instalación y mantenimiento de líneas eléctricas de alta tensión (México, Brasil, Francia) o la gestión de la planta de tratamiento de residuos urbanos de Marsella (Francia), entre otros muchos. FCC , además de IPE constructoras y de IPE cementeras, tiene ISED de servicios medioambientales (pionera en los años 80 en Venezuela) e ISED de logística, ISED de ITV, etc. Gamesa Energía y Gamesa Servicios son junto con Gamesa Eólica, resultado de la diversificación de Gamesa Aeronáutica, siendo todos ellos negocios internacionales. Gamesa Energía se dedica a la promoción y venta de parques eólicos dando lugar a ISED de promoción y venta. Gamesa Servicios realiza el mantenimiento de los parques eólicos de Gamesa Energía y de los aerogeneradores de Gamesa Eólica, generando ISED de mantenimiento.

4.4. MEDIDA E INDICADORES DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DE MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez definidos y delimitados los conceptos de internacionalización y de EMN, parece necesario establecer cómo medir el grado en que una empresa compromete sus recursos y sus actividades con el entorno internacional. Esto supone disponer de medidas e indicadores que determinen el grado de internacionalización de una empresa. Lógicamente, ésta no puede ser una tarea fácil, ya que, tal y como, ha quedado patente, la complejidad conceptual de la internacionalización provocada, sustancialmente, por la heterogeneidad de esta estrategia dificulta una lectura unidireccional y lineal de su medida. Autores consagrados como Reid (1981, 1983), Cavusgil (1982) o Welch y Luostarinen (1988) ya aceptaron la idea de que el compromiso internacional de una empresa es un concepto multidimensional. Por lo tanto, para poder medir el proceso de internacionalización de una empresa, se deben considerar diferentes y variados criterios. No obstante, a pesar de la amplia aceptación de la multidimensionalidad de este concepto, tanto para la elección del método de medición del grado de internacionalización, como para la de las variables utilizadas para ello, se han seguido caminos y pautas diferentes.

4.4.1. Indicadores Simples

La mayoría de los estudios en los que se ha intentado medir el grado de internacionalización, han utilizado medidas simples (Hurtado, 2000). En la literatura se pueden identificar diferentes criterios con objeto de determinar el grado de internacionalización de una empresa, tal y como se muestra en la tabla 4.6. Cada uno de estos criterios constituye un elemento de ayuda válido para establecer el grado de internacionalización de una empresa; no obstante, la elección de la variable específica una sola dimensión del fenómeno de la internacionalización y, difícilmente, una medida simple puede recoger toda la dinámica del negocio internacional.

En la revisión efectuada, hemos detectado la consideración de variables que pueden ser utilizadas sea cual sea el grado de internacionalización. Sin embargo, algunas variables parecen más enfocadas a medir éste en EMN, ya que, ponen el énfasis en la IDE, en el establecimiento de implantaciones en el exterior o en la propiedad de activos en el extranjero. Lógicamente, estos criterios también podrían ser estimados en las fases menos avanzadas y comprometidas del proceso de internacionalización, pero no parecen relevantes, ya que provocarían estimaciones nulas. También se da el caso contrario, esto es, variables que parecen más adecuadas para fases menos comprometidas. Aunque los criterios para evaluar el resultado exportador sean escurridizos (Aaby y Slater, 1989) además de plurales (Alonso y Donoso, 1998).

Por todo ello, en la tabla 4.6 hemos planteado en la segunda columna el grado de utilidad, es decir, si la variable simple tiene una utilización total (si es aplicable a todos los casos) o parcial (si parece sólo recomendable para algunas modalidades específicas de la estrategia de internacionalización). Por otra parte, en la tercera columna hemos destacado algunos autores que, o bien han utilizado dichas variables en sus estudios empíricos, o bien las explicitan como criterios adecuados para medir el grado de internacionalización.

TABLA 4.6. Indicadores Simples del Grado de Internacionalización

Variable / Criterio	Grado Utilidad	Autores
Intensidad Exportadora (exportaciones / ventas totales) También denominada Propensión Exportadora	Parcial: excluye IED que sustituyen al comercio internacional	Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1982, 1984); Barrett y Wilkinson (1986); Mugler y Miesenböck (1989); Moon y Lee (1990); Moini (1995); Ramaswamy <i>et al.</i> (1996); Stewart (1997); Hurtado (2000) y Otero (2005, 2005a)
Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores / ventas totales). Según autores, Intensidad o Propensión Exportadora	Total: considera ventas exteriores en vez de exportaciones	Aaby y Slater (1989); Louter <i>et al.</i> (1991); Dunning (1993); Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000); Sullivan (1994); L'Heureux (1994); López (1996); Rialp (1997); Pla (2000); UNCTAD (2003); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Volumen Exportador Absoluto	Parcial: excluye IDE que sustituyen al com. internacional	Czinkota y Johnston (1981); Aaby y Slater (1989); Moon y Lee (1990); Louter <i>et al.</i> (1991); Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000); Rialp (1997)
Cantidad o Proporción de Implantaciones Exteriores	Parcial: sólo EMN	Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996); Contractor y Kundu (1998); Pla (2000); Randoy y Dibrell (2002) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Número de Países con Actividades Generadoras de Valor Añadido	Total: con cierta adaptación	Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996); Stewart (1997); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores / activos totales)	Parcial: sólo EMN	Dunning (1993); Sullivan (1994); Lopez (1996); UNCTAD (2003)
Proporción de Actividades Exteriores Generadoras de Valor Añadido Producción Internacional (producción exterior / producción total)	Parcial: sólo EMN ampliable con cierta adaptación	Sullivan (1994); López (1996); Hurtado (2000); López (2004) Pla (2000) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior / empleo total)	Parcial: sólo EMN ampliable con cierta adaptación	Dunning (1993); López (1996); UNCTAD (2003) y Villarreal <i>et al.</i> (2004) Adaptación : Czinkota y Johnston (1981)
Beneficios Asociados con la Actividad Exterior	Total: con cierta adaptación	Louter <i>et al.</i> (1991), Dunning (1993); Alonso y Donoso (1994); López (1996); Rialp (1997)
Experiencia Internacional de la Propiedad y de la Dirección	Total: con cierta adaptación	Bilkey y Tesar (1977); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Mugler y Miesenböck (1989); Moon y Lee (1990); Sullivan (1994); Moini (1995); López (1996); Rialp (1997); Stewart (1997); Pla (2000) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Escalas de Conducta hacia la Internacionalización	Total	Bilkey y Tesar (1977); Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Cavusgil (1982, 1984); Barrett y Wilkinson, (1986); Miesenböck (1988); Aaby y Slater (1989); Mugler y Miesenböck (1989); Dichtl <i>et al.</i> (1990); Louter <i>et al.</i> (1991); Leonidou y Katsikeas (1996); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Número de Clientes Extranjeros	Total: orientación exportadora	Czinkota y Johnston (1981)
Amplitud de Gama Internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero)	Total: orientación exportadora	Cooper y Kleinschmidt (1985); Christensen <i>et al.</i> (1987); Mugler y Miesenböck (1989); L'Heureux (1994)

Fuente: elaboración propia.

Un análisis pormenorizado de las distintas variables expuestas reflejan la diferente perspectiva que cada escala de medida produce, lo cual ahonda en la profunda heterogeneidad asociada a esta estrategia de crecimiento. Adicionalmente, las distintas escalas de medida parecen difuminar la frontera que delimita las empresas que son multinacionales de las que no lo son. Tal y como apunta López (1996) ésta línea de separación resulta, inevitablemente, cuestionable.

De entre todas estas medidas simples, la más utilizada es la Intensidad o Propensión Exportadora (exportaciones / ventas totales). El porcentaje de ventas exportadas sobre el total de ventas, se ha considerado frecuentemente como medida del grado de compromiso y del nivel de internacionalización de una empresa exportadora (Ramaswamy *et al.*, 1996). Esta es su acepción correcta, es decir, considerando las exportaciones en el numerador del ratio. Un indicador simple análogo adaptado a las EMN es el de Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores / ventas totales) que sustituye las exportaciones por las ventas exteriores y permite, de esta forma, adecuar el efecto de sustitución que provoca la IDE sobre las exportaciones desde el país de origen.²² Sin embargo, su frecuente utilización como único criterio de segmentación, así como la definición de parámetros estáticos para medir un fenómeno que es per se dinámico, cuestionan la validez de numerosas construcciones utilizadas (Rialp, 1997).

Tal y como argumentan Alonso y Donoso (1998), la literatura ha propuesto diversos criterios, no excluyentes, sino más bien complementarios, que aluden a diversas facetas de la vida y de la actividad de la empresa exportadora. De esta forma, presentan una sistematización de los citados criterios, adaptando a Gemünden (1991):

a) Medidas de compromiso exportador:

- Exporta sí o no.

-Volumen absoluto de exportación.

²² Es bastante habitual, sin embargo, el denominar a este ratio con el nombre de Propensión o Intensidad Exportadora, lo que puede provocar cierta confusión, sobre todo, si se aplica a EMN.

- Propensión exportadora.

b) Medidas de dinamismo exportador:

- Tasa de crecimiento de las exportaciones.

- Tasa de crecimiento de la propensión exportadora.

- Tasa de crecimiento de las exportaciones en relación con las ventas internas.

c) Medidas de rentabilidad exportadora:

- Beneficio de las exportaciones.

- Rentabilidad de las exportaciones comparada con la de las ventas internas.

- Rentabilidad percibida de exportaciones en relación con el mercado interior.

d) Otras medidas de diversa naturaleza:

- Escala mixta de medidas

- Escalas de actitudes y conductas hacia la exportación (activa / reactiva; pasiva / agresiva; sistemática / esporádica).

En cualquier caso, cada variable o criterio nos permiten establecer la posición de la empresa a lo largo de una dimensión o medida del grado de internacionalización, aunque suele ser más recomendable la utilización conjunta de varios indicadores (Louter *et al.*, 1991).

Cada escala de medida aporta un matiz diferenciado al atributo que pretende ser medido, incorporando cualidades que aportan calidad y calibran mejor su medición. Fundamentalmente, se han seguido dos metodologías bien diferenciadas a la hora de enriquecer la medida del grado de internacionalización de una empresa considerando múltiples indicadores simples.

La primera, se refiere a la utilización de *perfiles de empresa*, en los que cada perfil estaría definido por posiciones concretas y específicas en las múltiples variables simples de medida del grado de internacionalización, de tal forma que cada perfil se caracteriza por un estado determinado de las dimensiones consideradas, logrando así la multidimensionalidad deseada.

La segunda, se refiere a la utilización de *indicadores agregados o complejos* contruidos a partir de múltiples escalas de medida simples. En este sentido, se incorpora en un solo índice multidimensional la especificidad de cada indicador simple que ha sido ponderado para su cálculo.

4.4.2. Perfiles de Empresa según Etapas de Desarrollo Internacional

En cuanto a la primera de las metodologías, debemos destacar que la utilización de perfiles de empresa se fundamenta en una de las teorías de la internacionalización de empresas que vamos a ver en el siguiente apartado. Nos referimos al *Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional*, también conocido como *Modelo del proceso secuencial de internacionalización o enfoque escandinavo* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978). Con la pretensión de no extendernos demasiado aquí, dado que posteriormente acometeremos un capítulo dedicado a esta y otras teorías análogas, simplemente comentaremos que este modelo considera la internacionalización como un proceso secuencial y evolutivo en el que el desarrollo gradual de la experiencia sobre los mercados y operaciones en el extranjero se relaciona con el creciente compromiso de recursos en el ámbito internacional.

El modelo desarrollado por los autores de la escuela de Uppsala ha sido replicado por diversos autores que han construido su propio modelo. Todos estos modelos están configurados por un número de etapas sucesivas no siempre coincidentes; abarcando en algunos casos la totalidad del proceso de internacionalización y en otros, solamente cubriendo parte del proceso. En cualquier caso, cada etapa sucesiva incorpora un nivel más avanzado de internacionalización y supone en sí misma la unidad estructural de clasificación del perfil de empresas.

Desde esta perspectiva, el perfil de empresa se relaciona con una tipología de empresas que se encuentran en alguna de las etapas del modelo, manteniendo un comportamiento estratégico común, o una actitud similar frente a las actividades internacionales. Ese comportamiento estratégico común o esa actitud análoga estaría

determinada por la obtención de un nivel similar en las múltiples escalas de medida del grado de internacionalización utilizadas para la segmentación de las etapas y, por tanto, para su clasificación.

McKelver y Aldrich (1983), señalan que una clasificación de este tipo, promueve una vía intermedia a la polémica entre “todas las organizaciones son diferentes” versus “todas las organizaciones son iguales”. Cualquiera de los autores que trabajan con clasificaciones relacionadas con las estrategias empresariales, reconocen explícita o implícitamente, la existencia de diferencias entre las empresas encuadradas en un mismo grupo, si bien todas las contenidas en la misma categoría poseen algunos rasgos comunes que facilitan su estudio.

Por tanto, los perfiles de empresa son unos estereotipos de lo que deben ser las empresas en una etapa. La organización permanecerá en una etapa hasta que se cumplan las condiciones necesarias, y se produzca el paso a la siguiente (Hurtado, 2000).

Llegado el momento de establecer las características de las etapas o fases que configuran el proceso de internacionalización y clasificar las empresas según su estadio de desarrollo internacional correspondiente, se han utilizado normalmente múltiples variables simples. Éstas, no siempre han sido las mismas, debido al gran número de factores que intervienen en la internacionalización. Entre ellas, destaca la intensidad exportadora y la facturación internacional relativa. Sin embargo, Sullivan (1994) califica a la Intensidad Exportadora como “intrínsecamente no fiable y con una validez especulativa en el mejor de los casos”. Además, en la mayoría de las ocasiones, los criterios son utilizados de manera ex-post y arbitraria para determinar los puntos de corte entre las etapas, sin que quede muy bien definido el momento en el que empieza y acaba cada una (Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996).

A modo de ejemplo, Czinkota y Johnston (1981) definieron los diferentes perfiles de empresas exportadoras, en función del volumen de ventas exportadas, de la longitud de la experiencia exportadora, de los tipos de países a los que exporta, del número de clientes en los mercados extranjeros, del compromiso del personal con la exportación, de las actitudes de la dirección y del tamaño de la empresa.

Con la pretensión de instaurar el perfil de la empresa en cada etapa se suelen contrastar dichos parámetros de clasificación en base a todo un conjunto de variables exógenas. Figuran, entre las más comunes, ciertas características de la propia compañía y de sus directivos, así como otros factores relativos a la presencia de determinados tipos de estímulos que propician el inicio y/o desarrollo de la actividad internacional (Rialp, 1997).

Las escalas de medida simples utilizadas en el sentido comentado se pueden observar en la tabla 4.7 que muestra diferentes modelos empíricos de desarrollo internacional de diversos autores, haciendo constar el número de etapas o fases descritas por cada modelo, así como las escalas de medida simple que han actuado como variables de segmentación y como variables explicativas del perfil de las sucesivas fases o etapas.

TABLA 4.7.

Utilización de Indicadores Simples del Grado de Internacionalización para la Elaboración de Perfiles de Empresa según Modelos de Desarrollo Internacional

Autores y N° Etapas	Variables de Segmentación	Variables explicativas
Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) 4 etapas	Método de distribución de las exportaciones	Compromiso de recursos Disponibilidad de información Tipos de mercados exteriores
Bilkey y Tesar (1977) 6 etapas	Intensidad exportadora Experiencia exportadora	Expectativas directivas Dinamismo y calidad de la dirección Barreras a la exportación Tamaño empresarial Ventajas competitivas Estímulos a exportar
Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978) 3 etapas	Tipo de comportamiento preexportador: -Disposición a exportar -Actividades de recogida y transmisión de información	Características personales del decisor Localización y entorno de la empresa Características de la empresa Estímulos (attention evoking factors) Actividades de información
Cavusgil (1982) 4 etapas	Interés en recoger información relacionada con la exportación Intensidad exportadora	Tamaño de la empresa Ventajas diferenciales Adquisición de información Características directivas Actitudes directivas

Cavusgil (1984) 3 etapas	Respuesta a pedidos no solicitados Intensidad exportadora Compromiso de recursos en el exterior Mercados exteriores	Características de la empresa Características del mercado doméstico Naturaleza de la implicación internacional de la empresa Aspectos de la política de marketing internacional Prácticas de investigación del mercado exterior
Barrett y Wilkinson (1986) 4 etapas	Interés exportador Intensidad exportadora	Características personales del directivo Posición del directivo Actitudes directivas hacia la exportación Actividades de planificación
Mugler y Miesenböck (1989) 6 etapas	Disposición a exportar Intentos de adquirir pedidos extranjeros Intensidad exportadora	Variables demográficas de la empresa Variables directivas y organizativas Variables personales del decisor Problemas y/o barreras asociados con la exportación
Moon y Lee (1990) 3 etapas	Intensidad exportadora Ventas exportadas Control de precios Compromiso del canal Desarrollo de producto	Tamaño de la empresa Experiencia exportadora Características de los directivos Ventajas diferenciales Barreras a la exportación Objetivos Estímulos a exportar
Lim et al. (1991) 4 etapas	Toma de conciencia Interés Intención Adopción de la exportación	Habilidades de recogida de información Actitudes directivas
Moini (1995) 3 etapas	Éxito exportador: -Intensidad exportadora -Crecimiento del volumen de exportaciones	Características de la empresa Características demográficas de los directivos Expectativas directivas frente a la exportación Atención prestada a la búsqueda de nuevos mercados

Fuente: reelaboración a partir de Leonidou y Katsikeas (1996) y Rialp (1997).

Lógicamente, la pretensión de estos modelos y de la teoría en la que se entroncan va mas allá de la medición del grado de internacionalización. Sin embargo, la propia metodología propuesta y su importante aceptación ha llevado a que se haya convertido en una interesante referencia como escala de medida. De hecho autores como Aaby y Slater (1989), Alonso y Donoso (1994) y Rialp (1997) explicitan el nivel o etapa de desarrollo como medida de éxito en el desempeño exportador, y, por tanto, como indicador del grado de internacionalización.

En ocasiones, este planteamiento ha sido también utilizado en las etapas iniciales del proceso de internacionalización para separar las empresas analizadas entre exportadoras y no exportadoras, concibiendo directamente el acto de exportar como una medida de éxito u objetivo deseable (Rialp, 1997). Así, Cavusgil y Nevin (1981); Yaprak (1985); Burton y Schlegelmilch (1987) y Christensen *et al.* (1987) plantean estudios que diferencian entre exportadores y no exportadores con el objetivo básico de desarrollar un perfil de las características que más diferencian ambas categorías.

Al fin y al cabo, el medir clasificando, proporciona una fuerte ayuda a la investigación (Hurtado, 2000), ya que logra la descomposición del mundo en categorías separadas de similares características, útiles para un análisis detallado (Rich, 1992).

El uso de las etapas o perfiles, para hacer operativo el concepto de internacionalización, ha sido también objeto de críticas, ya que no parece ser una aproximación adecuada para reflejar el complejo proceso de internacionalización que sufren las empresas (Hurtado, 2000).

En este sentido, Bonaccorsi y Dalli (1990) estiman que, es más apropiado pensar en un proceso continuo de ajuste, que en unas etapas, especialmente para el caso de las pequeñas y medianas empresas. Rialp (1997) apunta que, frecuentemente, se ha tildado este enfoque de “mecanicista”, en la medida que presupone un patrón excesivamente lineal y predecible de la progresión internacional de la empresa; la cual, dada la variabilidad que las caracteriza en términos de sus asignaciones de recursos, capacidades directivas y/o oportunidades de mercado, podría no ocurrir siempre así (Reid, 1983, 1984). De hecho, Johanson y Vahlne (1990) al revisar las críticas vertidas desde algunos estudios empíricos al modelo del proceso de internacionalización (Turnbull, 1987; Millington y Bayliss, 1990) admiten la posible existencia de saltos en la cadena de establecimiento, en particular en aquellas empresas con amplia experiencia en otros mercados.

4.4.3. Indicadores Agregados o Complejos

La utilización de *indicadores agregados o complejos* contruidos a partir de múltiples escalas de medida simples permite incorporar en un solo índice multidimensional la especificidad de cada indicador simple que ha sido ponderado para su cálculo.

Los indicadores simples no pueden recoger toda la dinámica del negocio internacional debido a la complejidad intrínseca y a la multidimensionalidad de éste. Cada escala de medida simple establece una perspectiva de evaluación que matiza el grado de internacionalización a partir de una sola dimensión. Sin embargo, estos índices no son capaces de recoger individualmente otras perspectivas asociadas a otras dimensiones de la internacionalización.

En este sentido, el desarrollo de índices multidimensionales para medir el grado de internacionalización representa una aportación importante, que ayuda a superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo índice simple. La utilización de indicadores agregados o complejos enriquece, en principio, la medida del grado de internacionalización de una empresa al considerar múltiples indicadores simples.

En la tabla 4.8 presentamos algunos de los indicadores complejos elaborados por algunos autores o utilizados por determinadas instituciones relevantes. Exponemos también los indicadores simples que utilizan para construir el índice agregado. Por último, de modo análogo a la tabla 4.6, hemos planteado en la segunda columna el grado de utilidad, es decir, si el índice tiene una utilización total (si es aplicable a todos los casos de internacionalización) o parcial (si parece sólo recomendable para algunas modalidades específicas de la estrategia de internacionalización).

TABLA 4.8. Indicadores Complejos del Grado de Internacionalización

Índice agregado Autores/Institución	Grado Utilidad	Variable / Criterio Simple utilizados
Índice de Compromiso Internacional L'Heureux (1994)	Total: orientación exportadora	Volumen de ventas en el extranjero Amplitud de gama internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero) Nivel de estandarización de productos
Índice del Grado de Internacionalización Sullivan (1994)	Parcial: sólo EMN	a) atributo rendimiento: Facturación internacional relativa (ventas exteriores / ventas totales) b) atributos estructurales Proporción de activos exteriores (activos exteriores / activos totales) Proporción de implantaciones exteriores c) atributo actitud Experiencia internacional de la alta dirección Dispersión física de las operaciones internacionales
Índice del Grado de Internacionalización Stewart (1997)	Parcial: sólo exportación	Intensidad exportadora (exportaciones / ventas totales) Número de mercados extranjeros atendidos Experiencia internacional de la alta dirección
Índice de Transnacionalidad (ITN) UNCTAD (2003)	Parcial: sólo EMN	Media aritmética de tres ratios: Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores / activos totales) Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores / ventas totales) Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior / empleo total)

Fuente: elaboración propia.

L'Heureux (1994) estimó que el *nivel de compromiso internacional* de una empresa, estaba determinado por el volumen de ventas vendido en el extranjero, por el número de productos vendidos y por el nivel de estandarización de los mismos. Llegó a esta conclusión tras realizar un análisis factorial, en el que obtuvo altos niveles de correlaciones entre las tres variables. Según este planteamiento, aquellas empresas con un mayor porcentaje de ventas en el extranjero y que envían un elevado número de productos diferentes a otros países, son las que tienen un mayor nivel de compromiso internacional.

Sullivan (1994), por su parte, construyó un indicador agregado para medir el *grado de internacionalización* de una empresa, en el que se recogían tres dimensiones: el rendimiento de las operaciones internacionales, la estructura de éstas y la actitud de la

dirección ante la internacionalización. Para recoger estas dimensiones plantea cinco variables simples que determinan el grado de internacionalización de una empresa.

Sullivan estima que la escala de medida simple que mejor especifica el atributo rendimiento es la facturación internacional relativa, que es el ratio que relaciona las ventas en el extranjero sobre el total de ventas. Para la dimensión referida a la estructura establece la utilización de dos variables simples: la proporción de activos exteriores (activos exteriores / activos totales), y la proporción de implantaciones exteriores. Por último, para recoger la actitud de la dirección ante la estrategia de internacionalización escoge dos criterios simples: la experiencia internacional de la alta dirección y la dispersión física de las operaciones internacionales.

Ramaswamy *et al.* (1996) reconocen que el índice agregado de internacionalización de Sullivan representa una aportación importante, sin embargo, a su entender, presenta algunos inconvenientes. Así discuten que, mientras los indicadores utilizados para hacer operativos los atributos de rendimiento, y de estructura, tienen conexiones metodológicas en la literatura, las medidas usadas para definir los atributos actitudinales no están bien establecidos. Critican, en este sentido, que la relación entre la experiencia internacional de la dirección y su orientación internacional que Sullivan (1994) sugiere como cierta, no es más que una conjetura.

Respecto a la otra variable simple de ésta dimensión, la dispersión física de las operaciones internacionales se midió en los términos propuestos por Roñen y Shenkar (1985), que dividen el mundo en diez zonas, utilizando como criterios de segmentación, principalmente, la cultura y el lenguaje. Esta categorización en diez zonas ha sido bastante criticada y hoy en día está muy superada por diferentes modelos de diferencias culturales, como los de Hofstede (1980, 2001), Trompenaars y Hampden-Turner, (1994, 1998), Ros y Schwartz (1995) y Gesteland (1999). El modelo más utilizado en las últimas décadas ha sido el de Hofstede, que ha ganado en operatividad con el índice agregado de distancia cultural desarrollado por Kogut y Singh (1988) que elaboran una medida de la distancia cultural basada en la distancia euclídea entre valores basándose en las cuatro dimensiones que se desprenden del trabajo de Hofstede (1980).

Otro de los inconvenientes observados al índice de Sullivan es generalizable a cualquier indicados complejo construido a partir de medidas simples. Nos referimos a la posibilidad de que dos o más empresas puedan tener el mismo grado de internacionalización, existiendo grandes diferencias entre los componentes de índice y, por tanto, con características muy diferentes entre ellas. Este solapamiento de posiciones está implícito en la propuesta de un índice agregado, como es el Sullivan ya que los cinco componentes son intercambiables.

También es necesario destacar que el enriquecimiento que se presupone al índice agregado al manejar simultáneamente múltiples dimensiones o atributos se hace a costa de perder el significado conceptual de cada variable individual, cuando éstas se agregan en un sólo índice.

Tal y como hemos hecho constar en la segunda columna de la tabla 4.8, el grado de utilidad de este indicador es parcial, ya que está orientado a las etapas más avanzadas del proceso de internacionalización y en concreto a la multinacionalización, por la consideración de las variables simples relacionadas con el atributo estructura que se refieren a la IDE y a las IE. Este enfoque del indicador parece excluir otras opciones estratégicas comunes de la internacionalización, tales como la exportación indirecta, la licencia o la joint-venture.

Estas consideraciones llevan a Ramaswamy *et al.* (1996) a afirmar con rotundidad que, el índice de Sullivan no tiene, ni una base teórica, ni una evidencia empírica, que apoye la agregación de los componentes, observándose, además, imperfecciones estadísticas en su elaboración.

Stewart (1997), por su parte, construye un índice agregado para medir el *grado de internacionalización* de las PYMES exportadoras, es decir, para aquellos casos en los que el indicador de Sullivan no parecía indicado, complementando de esta forma la parcialidad en cuanto al grado de utilidad de éste. Stewart estimó que el grado de internacionalización de una PYME estaba determinado por la intensidad exportadora (exportaciones / ventas totales), el número de mercados extranjeros atendidos, y la experiencia internacional de la alta dirección.

En este caso, la elección de la intensidad exportadora en contraposición a la facturación internacional relativa como variable simple del índice agregado está justificada por su utilización específica para empresas exportadoras. De hecho, Stewart aplica el indicador de Sullivan para los casos en los que éste es adecuado.

Una buena manera de medir el grado de multinacionalización (López, 2004) o el de globalidad (Pla y León, 2004) de una empresa es utilizar el *índice de transnacionalidad (ITN)* elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)²³ y, por tanto, el que generalmente emplea las Naciones Unidas en sus estudios y documentos. Este índice se calcula como la media aritmética de tres ratios: proporción de activos exteriores (activos exteriores / activos totales), facturación internacional relativa (ventas exteriores / ventas totales) y proporción de empleados localizados en el exterior (empleo exterior / empleo total) de la EMN en cuestión.

Tal y como hemos reflejado en la tabla 4.8, este índice agregado tiene una utilidad parcial en el sentido de que es indicado solamente para EMN, ya que la perspectiva del índice está asociada a las características de inversión y empleo de estas empresas. Sin embargo, se puede considerar que es un indicador del grado de internacionalización de la EMN bastante equilibrado al ponderar de igual forma (media aritmética) tres rasgos dimensionales relevantes como son la proporción internacional de activos, de facturación y de personas.

Este indicador nos permite, además, disociar de forma oportuna algunas relaciones a veces asumidas y que no son del todo correctas. Nos referimos a la relación directa establecida, en ocasiones, entre tamaño de la EMN y grado de internacionalización de ésta. Efectivamente, la internacionalización y la multinacionalización, como variante extrema de ésta, se plantean en contraposición a lo nacional. Por tanto, la empresa más internacional, la que mayor grado de internacionalización tiene, es la que es menos nacional, la que menor grado de “nacionalización” tiene. Es más, si nos fijamos en los ratios utilizados para el cálculo

²³ Ver 3.5.1.6 en el capítulo 3. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

del ITN, comprobamos que éstos son los ratios complementarios a la proporción de activos nacionales, a la facturación nacional relativa y a la proporción de empleados en el país de origen. Lo nacional se opone a lo internacional. Y esto no tiene que ver con el tamaño.

Un buen ejemplo de esto lo encontramos en Pla y León (2004) cuando analizando los resultados del ITN para las empresas con mayores activos en el exterior (World Investment Report, 2003) comprueban que el ITN no siempre es mayor para las empresas de mayor tamaño. Así, Wal-Mart Stores (EMN de EEUU), la empresa con mayor número de empleados (1.383.000) es una de las que presenta un índice ITN más bajo (23,2) en el puesto 95. Nosotros queremos añadir otro caso, General Electric (EMN de EEUU), es la que más activos tiene (495.210 millones de \$), y está en el puesto 83 con un ITN de 39.

Sin embargo, ABB (EMN suiza) con un ITN de 95,6; Roche (EMN suiza) con un ITN de 91,8; Philips (EMN holandesa) con un ITN de 88,4; ocupan los puestos 3, 5 y 7 del ITN, respectivamente, con activos que rondan los 30.000 millones de \$. Estos datos indican que las empresas con mayor grado de internacionalización pueden tener su origen en cualquier país, pero es relativamente lógico que las que presenten superiores valores para el ITN sean empresas de pequeños países avanzados, sobre todo europeos, con mercados nacionales relativamente reducidos. Cuando empresas de países con mercados nacionales reducidos salen a los mercados exteriores alcanzan enseguida ratios exteriores elevados y eso es precisamente lo que mide el grado de internacionalización. En este aspecto encontramos otro juicio erróneo. Las EMN de países como los Estados Unidos no son las EMN con mayor grado de internacionalización, aunque pueden llegar a alcanzar enormes volúmenes de facturación y altísimos niveles de activos. Su gran facturación “nacional” y su gran presencia “nacional” explicada por el tamaño imponente de su mercado nacional penaliza su grado de internacionalización. Esta situación hace que EMN estadounidenses como Ford Motor Company, General Motors, Chevron Texaco, IBM o Philip Morris, además de las citadas Wal-Mart Stores y General Electric no se acerquen a las cincuenta EMN con mayores ITN, siendo auténticos monstruos empresariales.

Probablemente, el sesgo que produce el tamaño del mercado nacional a la hora de establecer el grado de internacionalización con el ITN, como acabamos de ver, puede resultar excesivo y esto invita a concluir que, la medición del grado de internacionalización todavía puede ser depurada.

Nosotros proponemos la combinación de las dos metodologías propuestas para la medición del grado de internacionalización, la utilización de los perfiles de empresa elaborados según modelos de desarrollo internacional y el uso de índices complejos como indicador cuantitativo que nos permita por un lado, relativizar la posición internacional de la empresa en base a dicho índice, y por otro, ubicar a la empresa en su etapa o fase correspondiente. Creemos, además, que este tipo de indicador puede facilitar la determinación de las fases o etapas de los modelos de desarrollo.

Entendemos que el ITN es un buen indicador y debe ser tomado como punto de partida en la medición del grado de internacionalización de una EMN. Sin embargo, creemos que la utilización de otras variables simples mejorarían el indicador. Así, criterios como la cantidad o proporción de implantaciones exteriores; el número de países con actividades generadoras de valor añadido; la proporción de actividades exteriores generadoras de valor añadido siendo la producción internacional (producción exterior / producción total) como la escala de medida más predispuesta entre éstas, pero pudiéndose buscar alternativas que complementen la cadena valor; la experiencia internacional de la propiedad y de la dirección; y la amplitud de gama internacional, permitirían manejar otras dimensiones de la internacionalización interesantes y facultarían reducir posiciones asimétricas como las anteriormente descritas con la utilización de variables relativas y variables absolutas.

En cualquier caso, éste constituye un campo de investigación donde faltan muchas cuestiones por resolver. Además, uno de los aspectos que más dificultan dicha medición es la diversidad de estrategias entre las que pueden optar las empresas para entrar en los mercados exteriores (Hurtado, 2000).

4.4.4. Propuesta de Indicadores para la Medición del Grado de Internacionalización

Una vez realizada una revisión de los indicadores del grado de internacionalización utilizados por autores especializados, creemos haber adquirido el suficiente criterio como para poder permitirnos la elección de aquellos que consideramos más oportunos para el estudio empírico de nuestra investigación. El hecho de afrontar ésta a través del estudio de casos como metodología de investigación científica nos permite dotar al estudio de una profundidad de análisis elevada, por lo que hemos optado por manejar varios indicadores simples, algunos indicadores secuenciales de elaboración propia como el **Índice Secuencia CEII** y el **Índice Secuencia IE** (lejanamente inspirados en los perfiles de empresa según etapas de desarrollo internacional y más cercanamente en trabajos que han analizado la nueva empresa internacional (NEI) y el proceso de internacionalización acelerado) y un indicador complejo. Esta selección, en la que incluimos los índices secuenciales propuestos, se puede apreciar en la tabla 4.9:

TABLA 4.9. Selección de Indicadores del Grado de Internacionalización

SIMPLES		
Variable / Criterio	Grado Utilidad	Autores
Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores / ventas totales) Según algunos autores, Intensidad o Propensión Exportadora	Total: considera ventas exteriores en vez de exportaciones	Aaby y Slater (1989); Louter <i>et al.</i> (1991); Dunning (1993); Alonso y Donoso (1994, 1998, 2000); Sullivan (1994); L'Heureux (1994); López (1996); Rialp (1997); Pla (2000); UNCTAD (2003); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Cantidad o Proporción de Implantaciones Exteriores	Parcial: sólo EMN	Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996); Contractor y Kundu (1998); Pla (2000); Randoy y Dibrell (2002) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Número de Países con Actividades Generadoras de Valor Añadido	Total: con cierta adaptación	Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996); Stewart (1997); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores / activos totales)	Parcial: sólo EMN	Dunning (1993); Sullivan (1994); Lopez (1996); UNCTAD (2003)
Proporción de Actividades Exteriores Generadoras de Valor Añadido Producción Internacional (producción exterior / producción total)	Parcial: sólo EMN ampliable con cierta adaptación	Sullivan (1994); López (1996); Hurtado (2000); López (2004) Pla (2000) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)

Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior / empleo total)	Parcial: sólo EMN ampliable con cierta adaptación	Dunning (1993); López (1996); UNCTAD (2003) y Villarreal <i>et al.</i> (2004) Adaptación : Czinkota y Johnston (1981)
Experiencia Internacional de la Propiedad y de la Dirección	Total: con cierta adaptación	Bilkey y Tesar (1977); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Mugler y Miesenböck (1989); Moon y Lee (1990); Sullivan (1994); Moini (1995); López (1996); Rialp (1997); Stewart (1997); Pla (2000) y Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Escalas de Conducta hacia la Internacionalización	Total	Bilkey y Tesar (1977); Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Cavusgil (1982, 1984); Barrett y Wilkinson, (1986); Miesenböck (1988); Aaby y Slater (1989); Mugler y Miesenböck (1989); Dichtl <i>et al.</i> (1990); Louter <i>et al.</i> (1991); Leonidou y Katsikeas (1996); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal <i>et al.</i> (2004)
Número o Proporción de Clientes Extranjeros	Total: orientación exportadora	Czinkota y Johnston (1981)
Amplitud de Gama Internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero)	Total: orientación exportadora	Cooper y Kleinschmidt (1985); Christensen <i>et al.</i> (1987); Mugler y Miesenböck (1989); L'Heureux (1994)
SECUENCIALES		
Índice Secuencia / Autor	Grado Utilidad	Variable / Criterio utilizados
Índice Secuencia CEII (elaboración propia)	Parcial: sólo EMN	Distancia temporal (años) por intervalos entre creación empresa (CR) – debut exportador (EXP) – primera ISI – primera IPE.
Índice Secuencia IE (elaboración propia)	Parcial: sólo EMN	Distancia temporal (años) por intervalos entre las diferentes IPE.
AGREGADOS O COMPLEJOS		
Índice agregado / Institución	Grado Utilidad	Variable / Criterio Simple utilizados
Índice de Transnacionalidad (ITN) UNCTAD (2003)	Parcial: sólo EMN	Media aritmética de tres ratios: Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores / activos totales) Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores / ventas totales) Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior / empleo total)

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 5

Teoría de la Estrategia Internacional: Teorías de la Internacionalización de la Empresa

5.1. INTRODUCCIÓN: TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL. PERSPECTIVA EMPRESARIAL

La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, y la empresa multinacional (EMN), como entidad organizativa y caso particular de aquella, se caracterizan por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica. Su estudio desde diferentes enfoques ha generado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, lo cual, indudablemente, ha enriquecido el debate científico. Sin embargo, ambos fenómenos adolecen de una cierta ambigüedad causal y explicativa ante las múltiples acepciones existentes y los distintos puntos de vista planteados.

La revisión conceptual efectuada en el capítulo anterior nos ha mostrado que un diferente enfoque de la cuestión puede condicionar los términos y definiciones planteados, dificultando una deseable delimitación conceptual. No obstante, las distintas perspectivas analíticas ahondan, especialmente, en la ambigüedad causal de los fenómenos estudiados e incrementan la divergencia existente en la determinación de los factores clave que explican la internacionalización de la empresa y su multinacionalización. Por ello, el principal objetivo de este capítulo y del siguiente es realizar una revisión teórica multifocalizada que permita establecer, a través de un planteamiento ecléctico, una base lo suficientemente sólida y sintética que posibilite una ulterior integración y complementación de las distintas teorías existentes¹. Para ello trataremos de explicitar, a lo largo de estos dos capítulos, los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías.

¹ Este es un ambicioso objetivos que nos planteamos en nuestra carrera investigadora y, en este sentido, esta tesis es un primer paso, el cual esperamos que sea en la dirección correcta.

Creemos que la naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl *et al.*, 1984) ha quedado suficientemente plasmada a través del análisis de las múltiples acepciones, definiciones, métodos y escalas de medida de la actividad internacional de la empresa realizado a lo largo del capítulo anterior. Ciertamente, se trata de una relación entre el fenómeno analizado y la forma de explicarlo retroalimentada, ya que, simultáneamente, la complejidad de la internacionalización de la empresa y, especialmente, su heterogeneidad justifican que hayan surgido numerosas teorías que intenten explicar este fenómeno.

Sin embargo, cabe decir que no existe una única teoría que ofrezca una respuesta satisfactoria y de forma integrada a los distintos aspectos de la internacionalización, es decir, cada teoría se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno (López, 2004). Debido a la complejidad de la estrategia internacional no se ha podido configurar un único modelo válido, sino respuestas concretas a cuestiones particulares, aunque cada una de ellas puede ayudar a comprender y completar el “puzzle” del conocimiento de la actividad internacional de la empresa (Dunning, 1992; Pla y Suárez, 2001). En este sentido, autores como Holmlund y Kock (1998), Coviello y McAuley (1999), Rialp (1999), Andersson (2000), Guisado (2003), Pla y León (2004) y López (2004) reconocen que para comprender la internacionalización es necesario tener en cuenta la contribución de distintas teorías.

La gran variedad de teorías que abordan la internacionalización de empresas han sido planteadas, como no podía ser de otra manera dada su complejidad, desde diferentes enfoques y perspectivas que permiten establecer ciertas agrupaciones y clasificaciones de las teorías en función de dichos enfoques y perspectivas.

Así, Kogut y Zander (1993), Durán (1995), Guillén (1999) y Vidal (1999) clasifican las teorías de la internacionalización utilizando la perspectiva económica, la directiva y la sociopolítica. López (1996), por su parte, clasifica los diferentes modelos teóricos dirigidos a identificar los factores determinantes de la IDE en dos grandes categorías: teorías dirigidas a identificar las ventajas que facilitan la implicación de la empresa en la IDE y teorías que se centran en el estudio de las razones que conducen a

la empresa a explotar por sí misma tales ventajas en los mercados internacionales, frente a la transmisión de los derechos sobre su utilización a otras empresas a través del mercado. Rialp (1997, 1999) con una visión más amplia del tema utiliza los enfoques macro (país / sector) y micro-organizativos (empresa) del fenómeno de la internacionalización, para desmembrar éste último en las teorías de la EMN y la IDE, en el denominado “modelo del proceso de internacionalización” (enfoque gradualista) y en la literatura sobre los modos de entrada al exterior. Cazorla (1997) y Martínez (1999) clasifican las teorías explicativas de la IDE en tres grandes bloques: las que suponen la existencia de mercados perfectos, las basadas en la imperfección de los mercados y las características de la empresa, y las que se apoyan en factores de naturaleza tanto macroeconómica como institucional. Por su parte, Coviello y McAuley (1999) identifican tres corrientes de investigación de la internacionalización que deben ser contempladas de forma complementaria: teorías de la IDE, modelos del proceso y perspectiva de redes. Guillén (2001) y Perona (2005) desglosan el estudio de la EMN en un doble nivel, utilizando, por un lado, una perspectiva externa, la cual incluiría un enfoque económico y otro sociopolítico, y, por otro, una perspectiva interna con enfoques de gestión y de organización. Por su parte, Guisado (2003) utiliza como criterio de clasificación de las teorías uno análogo al planteado por Jarillo y Martínez (1991), distinguiendo entre tres tipos de EMN, asimilándola en este caso a enfoques de IDE: IDE horizontales, IDE verticales e IDE mixtas. López (2004) introduce dos dimensiones al analizar las teorías de la internacionalización: por un lado, plantea si éstas se caracterizan por su carácter o fundamento económico o si presentan una perspectiva más organizacional y por otro, si son tradicionales o modernas. Por último, Guillén (2006) adaptando parte de sus planteamientos previos realiza una clasificación desde la perspectiva sociopolítica de la EMN, la cual presenta cuatro contextos resultantes de la combinación de dos dimensiones (estrategia de desarrollo económico del gobierno local y políticas de permisividad hacia las EMN), cada uno asociado a una diferente perspectiva, imagen o ideología sobre la EMN.

Aunque intrínsecamente relevantes, ninguno de estos enfoques se muestra capaz, por sí solo, de recoger y explicar en toda su amplitud la compleja naturaleza de la

internacionalización de la empresa, por lo que se requiere una perspectiva más amplia que aglutine sus principales aportaciones (Rialp, 1999).

No obstante, cuando se analizan los diferentes enfoques y perspectivas, parece apreciarse una contraposición entre las posturas defendidas al plantear de forma enfrentada explicaciones específicas y diferentes sobre el fenómeno de la internacionalización. Sin embargo, más que respuestas alternativas, pueden considerarse puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos parte de concepciones y enfoques diferenciados que pueden ser compatibles entre sí. Creemos que éste es un aspecto clave en el avance científico del tema. Esto es, el reconocimiento de la propia complejidad del fenómeno, su ambigüedad causal y la divergencia en el comportamiento internacional de la empresa como algo característico e intrínseco.

La complejidad y heterogeneidad de la internacionalización de la empresa permite asumir premisas y planteamientos de origen diferentes sobre las características de las empresas, sus estrategias, la tipología de los mercados, y los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial. La integración de las distintas configuraciones nos permitiría consolidar una base teórica sólida y sintética que posibilite extraer sinergias de la interacción entre las diferentes teorías. Para ello, llevaremos a cabo una metodología analítico sintética. Para la primera fase metodológica (análisis), realizaremos una revisión rigurosa de las principales teorías existentes, estableciendo una análoga estructura analítica para cada una de ellas (origen, ubicación y relación teórica; fundamentos teóricos; aplicabilidad y evidencia empírica; críticas y limitaciones). Para la segunda fase metodológica (síntesis), estableceremos dos mecanismos sintéticos. Uno, la extracción de los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías y su clasificación y agrupación atendiendo a las características y naturaleza del enfoque y perspectiva utilizado; y otro, la utilización como estructura de un esquema o modelo estratégico de internacionalización (MEI), en el que a través de las diferentes decisiones estratégicas de la empresa, podamos interpretar el sentido estratégico de dicho factores clave en ámbitos de decisión específicos y relacionados. Este modelo o esquema general de la internacionalización lo presentaremos en el capítulo 7.

De esta manera, la búsqueda de un marco teórico más integrado desde el que considerar el fenómeno de la internacionalización empresarial se plasmaría, por tanto, en un modelo estratégico de internacionalización (MEI) que alojaría al conjunto de las distintas teorías, reflejando la complementariedad entre ellas (Pla, 2000) a partir de sus inherentes rasgos de parcialidad (Rialp, 1999).

Aunque abundaremos en los fundamentos metodológicos que seguiremos en el estudio empírico de esta investigación en el capítulo 8, dedicado al estudio de casos como metodología de investigación, nos vemos en la necesidad de anticipar aquí que en lo concerniente a la revisión teórica del fenómeno a estudiar que debe seguir el proceso de investigación de un estudio de casos, pretendemos no solo comprender, explicar, aclarar, clasificar, agrupar, criticar y cuestionar las diferentes teorías sobre la internacionalización, sino que en conexión con el modelo estratégico de internacionalización (MEI) que describiremos en el capítulo 7, intentaremos extraer y destacar aquellas proposiciones encuadradas en las diferentes teorías, de forma que nos permita alojarlas en las sucesivas fases y en los distintos ámbitos estratégicos de nuestro modelo integrador para complementarlas.

Para facilitar el seguimiento de este proceso finalizaremos cada apartado destinado a cada teoría de este capítulo y del siguiente, con un punto denominado “aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)”, en el que destacaremos los contenidos estratégicos del modelo que son tratados por la correspondiente teoría. Esto se verá representado con una tablas que hemos denominado “matrices de relevancia”. Lógicamente, habrá ocasiones en que las tesis propuestas afrontan directamente esas cuestiones, otras veces, parcialmente, mientras que en otras ocasiones, su afectación será tangencial o incluso nula. Por ello, para cada elemento del modelo, evaluaremos su influencia o referencia explicativa como Alta (A), Media (M) o Baja (B). Es preciso destacar que la evaluación realizada para cada teoría pretende incidir en la capacidad explicativa relativa de cada una de ellas y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. Los elementos del modelo, que serán explicados en un capítulo específico para ello, se muestran² en la tabla 5.1. En la misma,

² Esta tabla ya fue insertada en la introducción de esta investigación (Tabla 0.2)

anticipamos las que serán las principales etapas del modelo (MEI), que sigue un planteamiento clásico (análisis, objetivos, decisiones) y las cuestiones estratégicas tratadas que se asimilan a los elementos que nos van a permitir iniciar el camino de la integración y complementación de las teorías de la estrategia internacional.

Tabla 5.1. Elementos del modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Etapas del modelo	Cuestión estratégica tratada	
Análisis estratégico del entorno	Entorno genérico (país)	Entorno específico (sector)
Análisis estratégico de la empresa	Funcional (cadena valor)	Recursos y capacidades (competencia)
Establecimiento de objetivos	Misión de la empresa	Sistema de objetivos
Formulación de la estrategia de internacionalización	Estrategia de localización	Estrategia de entrada y permanencia
	Estrategia de crecimiento	Estrategia de convivencia
	Estrategia de corporativa	Estrategia de internalización
	Estrategia de estructura	Estrategia competitiva
	Estrategia de enfoque	Estrategia de secuencia

En **negrita** destacamos la nomenclatura con la que aparece cada elemento en las “matrices de relevancia”.

Fuente: elaboración propia.

En aras a ir avanzando hacia ese objetivo de integración y complementariedad, presentamos en la tabla 5.2 nuestra propuesta de clasificación de las teorías que abordan la internacionalización desde diferentes perspectivas y enfoques. Esta propuesta ya fue predefinida en la introducción de esta investigación (tabla 0.1) y plasmada en el capítulo 2 referido a las *Teorías del comercio internacional*, concretamente en la tabla 2.1 dentro del apartado introductorio. No obstante, mientras en la introducción, simplemente apuntábamos las perspectivas y enfoques que nos permitían estructurar y clasificar las distintas teorías, en la siguiente tabla especificamos éstas, permitiéndonos, por un lado, recapitular las *Teorías del comercio internacional* vistas en el capítulo 2; y por otro lado, presentar de forma estructurada las teorías que vamos a analizar en el presente capítulo 5 (remarcadas con bordes de mayor grosor) y el siguiente capítulo 6. De esta manera, la estructura de esta clasificación es la seguida en el presente trabajo a la hora de afrontar las distintas teorías desde sus diversos planteamientos.

Tabla 5.2. TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Perspectiva	PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA		PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		Tipo de ventaja explicativa
Teorías	Teoría del Comercio Internacional ¿Por qué existe comercio entre los distintos países?		Teoría de la Internacionalización de la Empresa ¿Por qué y cómo se internacionalizan las empresas?	Teoría de la EMN y la IDE ¿Por qué existen empresas multinacionales?	
Enfoque					
Enfoque Económico ¿Por qué existe...? Razones económicas	Comercio Interindustrial	Mercantilismo Teoría de la ventaja absoluta Teoría de la ventaja comparativa Teoría de dotación de factores Teorías Neotecnológicas	Modelo del ciclo de vida del producto	T ^{ia} organización industrial (mercado imperfecto): Teoría de la Ventaja Monopolística. Modelo de la rivalidad oligopolista.	Ventaja competitiva
				Teoría internalización (T ^{ia} de los costes de transacción)	Ventaja localización e internalización
	Comercio Intraindustrial	Teoría de la diferenciación Teoría de las economías de escala		Paradigma ecléctico	Ventaja localización, competitiva e internalización
Causas explicativas	Competitividad país / sector	Teoría del diamante Teoría del ciclo de desarrollo de la IDE		Enfoque de las capacidades organizativas	Ventaja competitiva e internalización
				Enfoque macroeconómico	Ventaja competitiva
Enfoque Organizativo Directivo ¿Cómo se desarrolla el proceso internacional? Razones explicativas			Modelo del proceso secuencial de internacionalización: Enfoque escandinavo Enfoque innovación Enfoque de redes Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional Proceso de internacionalización empresas de servicios		
Tipo de Ventaja explicativa	Ventajas de Localización				

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 5.2, las teorías son agrupadas según perspectiva y enfoques. De esta forma, la *perspectiva micro y macroeconómica* y el *enfoque económico* da lugar a la *Teoría del comercio internacional* (capítulo 2); la *perspectiva empresarial* engloba a la *Teoría de la estrategia internacional*, la cual se descompone en la *Teoría de la internacionalización de la empresa* (presente capítulo 5), que sigue un *enfoque organizativo directivo* y la *Teoría de la EMN y la IDE* (capítulo 6) con un *enfoque económico*.

Así, en el capítulo 2 de esta investigación hemos afrontado las *Teorías del comercio internacional*, desglosadas en *comercio interindustrial*³ y en *comercio intraindustrial*⁴, así como las referidas a la *competitividad internacional* en el ámbito de un determinado país-sector, con la *teoría del diamante* de Porter⁵ (1991, 1999) como referencia fundamental. Todas ellas están planteadas desde un *enfoque económico* (ver tabla 5.2) ya que conciernen a las razones económicas y a las causas explicativas del comercio entre los distintos países. Todas estas teorías tienen una *perspectiva micro y macroeconómica* (ver tabla 5.2) y, por eso han sido tratadas en la primera parte de este trabajo relativa a la *Economía Internacional*. Dichas teorías se pueden entender como aproximaciones complementarias a las que desde una *perspectiva empresarial* se hace del fenómeno de la internacionalización, tal y como vamos a desarrollar en el presente y en el siguiente capítulo.

Las *Teorías del comercio internacional* parten, en general, de ciertos supuestos y premisas que restringen cierta validez a los juicios que establecen y, por tanto, su contribución a la explicación de la actividad internacional queda disminuida. Las críticas que reciben a este respecto ya han sido tratadas en el citado capítulo 2. Entre las mismas destacan el hecho de que consideren que los factores de producción son inmóviles entre países, que existe información perfecta en las oportunidades de comercio exterior, y que la exportación e importación son los únicos mecanismos para transferir los bienes y

³ Tratadas en los puntos 2.2 al 2.6 del capítulo 2.

⁴ Ver punto 2.7 del capítulo 2

⁵ Ver punto 2.8 en relación a las *teorías de la competitividad internacional* y, en concreto, el punto 2.8.1 para el modelo de Porter. Todo ello en el capítulo 2.

servicios a través de las fronteras. De hecho, la IDE se entendía como una fórmula de acceso a mercados exteriores, sustitutiva de las exportaciones.

Sin embargo, existe un notable grado de vigencia en algunas de las propuestas recogidas en la amplia literatura económica acerca de los factores explicativos del patrón de localización de la producción a nivel internacional, como es el caso de la *ventaja comparativa*⁶ (Ricardo, 1817/1955; Mill, 1848/1917; Haberler, 1936). La aceptación de la existencia de ventajas comparativas para diferentes países permite afirmar que los países se especializarán en la producción de los bienes que utilicen de forma intensiva los factores de producción relativamente baratos. El patrón de especialización basado en las *ventajas de localización* determinaría la distribución final de la producción a nivel internacional. Este tipo de ventaja explicativa (*ventaja de localización*) es en el que se sustentan las *Teorías del comercio internacional*, tal y como aparece en la parte inferior de la tabla 5.2.

Las primeras aproximaciones a los determinantes de la inversión extranjera aplicaron variaciones del *modelo de dotación de factores*⁷ de Heckscher-Ohlin (1933), diseñado, inicialmente, como una teoría pura de comercio internacional (Martínez, 1999). Este modelo considera las diferencias en las dotaciones relativas de capital y trabajo y, por lo tanto, las discrepancias de costes relativos, es decir, la existencia de distintas rentabilidades del capital en diferentes países (*ventaja de localización*), como determinantes fundamentales de la distribución de los flujos de inversión internacional. De acuerdo con esta teoría, será beneficioso invertir en el exterior cuando el país inversor sea relativamente abundante en el factor capital y la relación capital por trabajador en el país receptor de la inversión sea comparativamente menor. Estas teorías contemplan a las EMN como simples “arbitrajistas” de capital, que transfieren sus recursos desde aquellos países donde los rendimientos son bajos hacia otros en los que los rendimientos son altos, proporcionando rentas y contribuyendo a una asignación más eficiente de recursos.

Ahora bien, la principal limitación de las *Teorías del comercio internacional* radica en la escasa atención prestada al papel determinante representado por la propia

⁶ Ver punto 2.4 del capítulo 2.

⁷ Ver punto 2.5 del capítulo 2.

empresa y/o por sus directivos (en términos de sus capacidades o competencias distintivas, ventajas competitivas específicas o decisiones estratégicas) en el marco de su actividad internacional. En general, las distintas propuestas parecen explicar, con mayor o menor acierto, las causas del comercio entre los distintos países y las de la competitividad internacional de un determinado país-sector; pero no establecen adecuadamente en qué elementos radica la competitividad internacional de una empresa en concreto. El papel jugado por la propia empresa resulta, en última instancia, decisivo y su propia capacidad competitiva parece un aspecto fundamental para explicar el motivo que determina de alguna manera su éxito a escala internacional (Rialp, 1997 y 1999).

Complementando la *perspectiva micro y macroeconómica* característica de las *Teorías explicativas del comercio internacional*, las cuales, como hemos comentado, no otorgan un papel determinante a las empresas a la hora de explicar los factores causales de los patrones del comercio entre los distintos países, surge otra *perspectiva de naturaleza empresarial*, las *Teorías de la Estrategia Internacional* (ver tabla 5.2), que ha supuesto una considerable evolución a lo largo del tiempo desde aquellas teorías de enfoque agregado. Los modelos que prevalecen en la actualidad tratan de determinar cómo y de qué manera las empresas se involucran en actividades internacionales. Se centran, explícitamente, en identificar los motivos y las estrategias de internacionalización de la empresa, en descubrir sus capacidades para internacionalizarse y describir el tipo de interacción que establece con su entorno exterior. Las teorías que se ubican en esta *perspectiva empresarial* se asimilan mejor a la realidad, ya que anulan o reducen restricciones habituales en las *Teorías del comercio internacional*. Así, algunos autores han tratado de superar las limitaciones de éstas, realizando otras propuestas que presuponen la existencia de mercados imperfectos. Adicionalmente, consideran que la estructura de los mercados y las características específicas de las empresas pueden desempeñar un papel predominante a la hora de explicar la actividad internacional.

No obstante, dentro de las *Teorías de la estrategia internacional* podemos encontrar, a su vez enfoques claramente diferenciados. Así, por un lado, los trabajos encuadrados bajo un *enfoque organizativo directivo* (ver tabla 5.2) se han centrado, básicamente, en explicar las opciones estratégicas utilizadas por las empresas en su

internacionalización, así como el modelo organizativo elegido por la empresa internacionalizada para estructurar las relaciones entre las distintas unidades organizativas de la empresa (Guillén, 1999). El *enfoque directivista* da respuesta a la pregunta de cómo se desarrolla el proceso de internacionalización (Pla y León, 2004). Las *Teorías de la internacionalización* explican cómo y por qué una empresa inicia sus actividades internacionales y, en particular, cómo puede ser conceptualizada la naturaleza dinámica de tal comportamiento (Hurtado, 2000).

Por otro lado, los trabajos realizados desde el *enfoque económico* (ver tabla 5.2) tratan de explicar cuáles son las razones económicas para que existan empresas multinacionales (EMN), es decir, responden al porqué de la EMN. La justificación económica de este fenómeno nos podrá ayudar a identificar cuáles son los elementos diferenciadores de una EMN (Pla y León, 2004). Estos estudios tratan de dar respuesta a la cuestión fundamental de porqué se instalan las organizaciones en el extranjero (Guillén, 2001; Perona, 2005).

De esta manera, tal y como se muestra en tabla 5.2, dentro de la *perspectiva empresarial*, el *enfoque organizativo directivo* se relaciona con la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa* (las abordamos en el presente capítulo) y el *enfoque económico* con la *Teoría de la Empresa Multinacional (EMN)* y la *Inversión Directa en el Exterior (IDE)* (las abordaremos en el siguiente capítulo). Es importante resaltar que, aunque esta clasificación, de forma análoga a cualquier otra, tiende a estructurarse en departamentos estancos, hay una clara interrelación entre las perspectivas y enfoques planteados. Por esa razón defendemos la complementariedad entre las distintas teorías y sus puntos de vista.

En este sentido, para la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa* se adopta una perspectiva dinámica. En este caso, las opciones estratégicas utilizadas por las empresas son consideradas como etapas dentro de un proceso de progresiva expansión internacional. Dicho proceso puede adoptar diferentes pautas, dependiendo de la corriente teórica que se considere y una de las consecuencias más visibles de la consolidación del proceso de internacionalización de una empresa es el hecho de convertirse en EMN (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Y, justamente, la *Teoría de la EMN* y

la IDE agrupa a distintas teorías económicas que tratan de dar respuesta a la existencia de este tipo específico de empresa. Por tanto, la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa* y la *Teoría de la EMN y la IDE* tienen un punto de intersección, que es la propia EMN como elemento final de una secuencia. De este modo, ambas pueden considerarse complementarias. Así, mientras la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa* describe la trayectoria de la internacionalización de la empresa y cómo se produce ésta, la *Teoría de la EMN y la IDE* se refiere a los factores económicos que explican el punto culminante de esa trayectoria: su multinacionalización al implantarse en el exterior.

En este punto, debemos hacer mención a un debate científico, no suficientemente aclarado, que hace referencia al ámbito de aplicación de las citadas teorías. En este sentido, hay autores que propugnan que las *Teorías de la EMN y la IDE* son especialmente aptas para explicar el comportamiento internacional de grandes empresas, siendo de escasa aplicación para la PYMES y que éstas encajan especialmente en las *Teorías de la Internacionalización de la Empresa*. Así, Hurtado (2000) plantea que las *Teorías de la EMN y la IDE*, con un enfoque de carácter predominantemente estático y, con su insistencia en las *ventajas específicas* de la empresa y/o en la secuencia de internacionalización de las transacciones (*ventajas de internacionalización*), son especialmente aptas para explicar el comportamiento de grandes unidades que emprenden procesos de integración vertical en los mercados internacionales, pero dicen poco acerca de las fórmulas a las que habitualmente recurren las empresas de pequeña y mediana dimensión.

Alonso (1994), en el mismo sentido, establece que una de las limitaciones de las *Teorías de la IDE* es que sólo son especialmente aptas para explicar el comportamiento internacional de grandes empresas. Por ello, resulta interesante la aproximación que adoptan los *modelos del proceso de internacionalización (Teoría de la Internacionalización de la Empresa)* que, desde una perspectiva más dinámica, conciben el fenómeno como un proceso evolutivo y acumulativo.

Sin embargo, otros autores admiten un ámbito de aplicación mayor a estas teorías. Claver y Quer (2000) defienden que, aunque tradicionalmente estas *Teorías de la*

EMN y la IDE han sido aplicadas a grandes corporaciones, también tienen valor explicativo para las empresas de menor dimensión. Cazorla (1996 y 1997) concluye que la IDE constituye una opción estratégica al alcance de la pequeña y mediana empresa, aportando evidencia empírica que permite apreciar que las *Teoría de la EMN y la IDE* también tienen valor explicativo en el ámbito de la PYME. De igual manera, el estudio de casos de Martínez (1997) argumenta que tanto las *Teorías de la EMN y la IDE* como el *enfoque gradualista (Teoría de la Internacionalización de la Empresa)* son de aplicación para la empresa de menor dimensión.

Al fin y al cabo, como afirman Coviello y McAuley (1999), “ha habido un cambio desde el interés en la exportación per se, hacia la comprensión de los procesos y patrones que explican cómo las empresas más pequeñas incrementan su compromiso internacional a través del tiempo”, lo que confirmaría una aproximación en el comportamiento de éstas hacia el entramado teórico característico de las *Teoría de la EMN y la IDE*.

No obstante, es necesario reconocer que muchas de las investigaciones parten del análisis de las operaciones internacionales de la EMN, y en concreto de sus actividades de IDE, al constituir a juicio de distintos autores (Dichtl *et al.*, 1984; Miesenböck, 1988; Welch y Loustarinen, 1988) la rama de interés predominante en la literatura sobre la empresa internacional, dejando sin respuesta gran parte de las cuestiones relativas al proceso de desarrollo que ha desembocado en esa etapa (Welch y Luostarinen, 1988). De hecho, los intentos habidos por construir una teoría general de la internacionalización desde las explicaciones de la IDE parecen ver excesivamente limitada su aplicación a las fases más avanzadas de este proceso (Rialp, 1997). Por ello, resulta interesante complementarla con la diferente *aproximación organizativa directiva* que adopta la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa*.

Esta complementariedad teórica puede consolidarse con la utilización de una metodología de investigación como el estudio de casos, que permita un estudio longitudinal del fenómeno de la internacionalización. De esta forma se puede analizar empresas con un grado de internacionalización muy elevado (caso de la EMN), pero fijando la atención, también, en el proceso que ha seguido hasta llegar a su actual nivel

de desarrollo internacional. Esta ha sido una de las razones que nos ha llevado a plantear el estudio empírico a través de dicha metodología y a establecer como unidad de análisis, la EMN, como organización ya consolidada internacionalmente, de forma que pueda estudiarse, longitudinalmente, no sólo su comportamiento internacional, sino también qué lo motivó en cada momento relevante. En cualquier caso, estas serán cuestiones a las que nos referiremos en el lugar y momento adecuado (metodología del estudio empírico).

5.2. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. ENFOQUE ORGANIZATIVO DIRECTIVO

Partiendo del desglose que hemos planteado en lo referente a las *Teorías de la Estrategia Internacional* desde una *perspectiva empresarial* y siguiendo la estructura plasmada en la tabla 5.2, en este apartado se realiza una revisión de la literatura en la que se destacan las aportaciones más relevantes que han dado lugar a las numerosas teorías que intentan explicar el fenómeno de la internacionalización de la empresa y que agrupamos bajo la denominación de *Teoría de la Internacionalización de la Empresa*.

Estas teorías y modelos generales adoptan una *perspectiva dinámica* tratando de estudiar el proceso de internacionalización de las empresas y de explicar cómo y por qué se internacionalizan. Para ello, tal y como hemos remarcado se sigue, fundamentalmente, un *enfoque organizativo directivo*. Este enfoque se fundamenta, principalmente, en esquemas conceptuales y tipológicos, más que en modelos excesivamente formalizados. Para ello, se recurre, fundamentalmente, al estudio de casos (Vidal, 1999).

En primer lugar, se analiza el *modelo del ciclo de vida del producto* de Vernon (1966, 1974, 1979). Ciertamente, es un modelo de difícil clasificación, aunque, tradicionalmente, ha sido clasificado entre las *Teorías del comercio internacional*. De hecho, nosotros lo hemos considerado entre las *teorías neotecnológicas* y, por tanto, analizado también en el capítulo 2, ya que, paralelamente, recoge una *perspectiva macroeconómica*. Sin embargo, éste fue el primer modelo económico que incorporó el

comportamiento de las empresas en la explicación de los flujos de inversión en el exterior y por ello entendemos que también adopta una *perspectiva empresarial*. Por esta razón, su incursión en cualquiera de las categorías perspectiva-enfoque es perfectamente factible. Este modelo se fundamenta en el impacto que la demanda de mercado y los precios relativos de los factores de producción ejercen sobre el proceso de creación y difusión de innovaciones a través de las fronteras nacionales y la localización internacional de la producción de las empresas.

En segundo lugar, se recogen los *modelos del proceso secuencial de internacionalización* o *enfoque gradualista*, que conciben la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado y el nivel de recursos comprometido, planteando como factor relevante de localización la distancia psicológica (Wiedersheim-Paul, 1972; Hörnell *et al.*, 1973). Desde este planteamiento es posible diferenciar dos enfoques: el *enfoque escandinavo* y el *enfoque de innovación*. Estos modelos tienen su base conceptual en la *teoría del crecimiento de la empresa* propuesta por Penrose (1959) y, sobre todo, en la llamada *teoría conductista de la empresa* desarrollada por Cyert y March (1963) y Aharoni (1966), recogiendo determinados supuestos relacionados con la escasez de información completa y la importancia del riesgo o la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales (Rialp, 1999). Se basan en la *teoría del comportamiento de la empresa* y asumen que el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización (Eriksson *et al.*, 1997). Estos modelos se asocian a toda una serie de trabajos empíricos que los avalan en unos casos, y que los critican en otros.

El *modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo)* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Luostarinen, 1979) es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización (Pla y León, 2004). Desarrolla, desde una perspectiva dinámica y longitudinal, el análisis de las organizaciones internacionales mostrándose consistente con una concepción de la internacionalización ampliamente compartida: un proceso por el cual las empresas

extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen. Los trabajos pioneros del *modelo de Uppsala* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), consideran que muchas empresas inician sus operaciones internacionales cuando son comparativamente pequeñas, desarrollando gradualmente sus operaciones exteriores.

El *enfoque de innovación* (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Reid 1981, 1983; Czinkota, 1982; Mugler y Miesenböck, 1989; Lim *et al.*, 1991) se centra en “la secuencia de aprendizaje en relación con la adopción de una innovación. En otras palabras, la decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa” (Andersen, 1993). En este contexto encontramos diversas aportaciones que señalan distintas etapas por las que atraviesa el proceso. Uno de los matices diferenciadores respecto al *modelo de Uppsala* radica en el especial énfasis que pone en las características del sujeto decisor (Claver y Quer, 2000; Claver *et al.*, 2001).

Posteriormente, desde una posición crítica al modelo secuencial, se plantean otros enfoques más acordes con el entorno global (Pla y León, 2004), a través del desarrollo de las propuestas establecidas por el *enfoque de redes*, la literatura relativa a la *aceleración del proceso de internacionalización* y la aparición de las *Nuevas Empresas Internacionales (NEI)* y la adaptación del *proceso secuencial a las empresas de servicios*.

Abordaremos el *enfoque de redes* (Johanson y Mattsson, 1988; Forsgren, 1989; Johanson y Vahlne, 1990; Axelsson y Johanson, 1992; Anderson *et al.*, 1994; Casson, 1996; Blankenburg Holm *et al.*, 1997; Chetty y Blankenburg Holm, 2000), que sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores, instituciones, etc. Johanson y Mattsson (1988) señalan que este enfoque enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades. Frente al *modelo secuencial de Uppsala*, el *enfoque reticular* se centra en las relaciones con el mercado para acumular conocimientos, más que en el desarrollo interno por parte de la empresa, y resulta más apropiado en situaciones donde tanto el mercado como la empresa están altamente internacionalizados, ya que, en ese contexto, se

requiere más de otros movimientos estratégicos que de una mayor expansión (Claver y Quer, 2000).

Presentaremos el *proceso de internacionalización acelerado* (Oviatt y McDougall, 1994, 1997, 1999, 2005; Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Bell y McNaughton, 2000; Autio *et al.*, 2000; Shrader *et al.*, 2000; Zahra y George, 2002; Bell *et al.*, 2003; Andersson y Wictor, 2003; Anderson, 2004; Rialp *et al.*, 2005, 2005a; Autio, 2005; Jones y Coviello, 2005; Zahra, 2005), que se relaciona con el fenómeno empresarial conocido como *Nueva Empresa Internacional (NEI)*, el cual hace referencia a empresas que, desde sus inicios, son internacionales. Plantea un caso extremo de las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización de forma diferente al del enfoque gradualista tradicional. (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997). La aparición de este tipo de empresas que siguen un proceso de internacionalización más rápido, rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava: la experiencia (Pla y León, 2004). Estas empresas, prácticamente, desde su nacimiento, obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994). Los factores clave son múltiples y diversos (Rialp *et al.*, 2005) e incluyen la visión directiva global, el tipo de empresario, el compromiso de la dirección, la estrategia internacional proactiva de nicho específico, la creación de valor añadido, el conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada, la gestión de recursos intangibles y singulares, las redes personales u organizativas, la orientación a clientes con relaciones de proximidad y la gestión del riesgo.

Por último, analizaremos el *proceso de internacionalización de las empresas de servicios* (Erramilli, 1990, 1991; Erramilli y Rao, 1993; Patterson y Cicic, 1995; Lovelock y Yip, 1996; Cicic *et al.*, 1999; Contractor *et al.*, 2003; Sánchez y Pla, 2004, 2005, 2006) que incorpora una dimensión adicional, la distinción del criterio sectorial. Los servicios difieren de los productos, no sólo en las características físicas (intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, carácter perecedero) y en los métodos de producción y entrega (Edgett y Parkinson, 1993), sino también en el comportamiento internacional derivado del distinto tipo de innovaciones que caracterizan

sus diferentes subsectores (Sánchez y Pla, 2004, 2006). Los modelos de internacionalización han sido desarrollados, básicamente, para empresas industriales. Sin embargo, en ciertos subsectores de empresas de servicios (servicios soft y servicios hard) (Erramilli, 1990 y 1991), y en servicios intensivos en conocimiento (Contractor *et al.*, 2003), estos modelos pueden no ser válidos. Sharma y Johanson (1987) y Petersen y Pedersen (1999) mantienen posturas que cuestionan la relevancia del enfoque secuencial, especialmente para explicar los procesos de internacionalización de las empresas de servicios como respuesta a la creciente globalización de los mercados.

5.2.1. El Modelo del Ciclo de Vida del Producto

5.2.1.1. Origen, ubicación y relación teórica

El *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* desarrollado por Vernon en 1966 constituye el primer análisis dinámico de los factores explicativos del comercio internacional y la inversión directa en el exterior⁸ (López, 1996).

Comentábamos anteriormente la dificultad asociada a la clasificación de este modelo, ya que aunque ha sido, tradicionalmente, clasificado entre las *teorías del comercio internacional* (Lindert, 1994; Canals, 1994; Grossman y Helpman, 1995; Rialp, 1997; Salvatore, 1999; Guisado, 2002), también es reconocido como modelo integrante de la *teoría de la estrategia internacional de la empresa* (Melin, 1992; Albaum *et al.*, 1994; McDougall *et al.*, 1994; López, 1996; Guillén, 1999; Vidal 1999; Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004). En este trabajo hemos seguido esta doble vertiente, y lo hemos analizado también en el capítulo 2 referido a las *teorías del comercio internacional*, ya que, paralelamente, recoge una perspectiva macroeconómica. Sin embargo, el hecho de que sea el primer modelo económico que incorpora el comportamiento de las empresas en la explicación de los flujos de inversión en el exterior justifica, bajo nuestro criterio, la reubicación en las *teorías de la estrategia internacional de la empresa*, tomando una perspectiva empresarial.

⁸ Con permiso de Hymer (1960/1976) ya que aunque el desarrollo del trabajo de éste es anterior (1960) su publicación no se produjo hasta 1976, por lo que su repercusión científica fue posterior.

En el capítulo 2, consideramos el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* como una de las *teorías neotecnológicas*⁹, que tratan de explicar los flujos comerciales que se generan cuando entra en juego la innovación como variable endógena del modelo. Destacamos, en el citado capítulo, que estas teorías del comercio nos ofrecen, de forma novedosa, un análisis dinámico de los cambios en la ventaja comparativa de productos intensivos en conocimientos tecnológicos, de manera que dichos cambios dinámicos en tecnología entre naciones pueden determinar, por sí mismos, el comercio internacional y ser, por tanto, fuente adicional de éste. En este sentido, el tiempo pasa a ser una variable fundamental en estas teorías, y, como vimos entonces, esto inducía a poder considerar las *teorías neotecnológicas* como extensiones dinámicas del *modelo H-O*¹⁰, que es estático (Lindert, 1994; Salvatore, 1999).

Sin embargo, su aportación no se circunscribe exclusivamente a dotar a las citadas teorías de un enfoque dinámico, sino que tal y como afirma Melin (1992), Vernon intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales, pudiéndose afirmar que este trabajo constituyó un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país (encuadrada en la *teoría del comercio internacional*) y la basada en la empresa (propia de la *teoría de la inversión internacional*).

Este modelo, como veremos en su descripción, admite explícitamente la inversión extranjera directa de la nación innovadora en la nación con trabajo más barato, otorgándole un papel importante a la empresa multinacional en el comercio internacional y en los fenómenos de deslocalización industrial. En este sentido, la IDE

⁹ Ver punto 2.6 del capítulo 2, las *teorías neotecnológicas*. El *modelo de la brecha tecnológica* de Posner (1961) es el otro modelo descrito.

¹⁰ Ver punto 2.6.2 del capítulo 2, las *teorías neotecnológicas* como extensiones de la *teoría de dotación de factores (modelo H-O)*, la cual se trata en el punto 2.5 del capítulo 2. Guisado (2002), por su parte, relaciona la *teoría de Vernon* con la *paradoja de Leontief*, la cual se trata en el punto 2.5.1 del capítulo 2.

constituye un instrumento que permite a la empresa explotar internacionalmente las ventajas monopolísticas derivadas de la introducción de una innovación en el mercado.

Por tanto, la empresa disfruta de un cierto grado de monopolio sobre el mercado extranjero debido a la ventaja monopolística de carácter tecnológico que impide a las empresas locales competir de forma efectiva frente a ella (López, 1996). La existencia de cierto poder monopolístico (Martínez, 1999) es un supuesto importante del modelo (López, 2004), la empresa innovadora goza de cierto monopolio inicial en la fabricación y venta del producto. Pues bien, esto provocaría que, al menos, en la situación de partida del modelo se pueda asimilar la posición de la empresa innovadora con la de país innovador por su naturaleza monopolística, simplificando el modelo y permitiendo tanto una perspectiva macroeconómica tomando el país como protagonista, como una perspectiva empresarial tomando a la empresa innovadora como agente principal.

Sin embargo, Melin (1992) considera que, pese a constituir una de las pocas y más interesantes aportaciones en un intento de casar una perspectiva teórica del comercio a nivel de país con otra de la IDE desde el punto de vista de la empresa (innovadora), su principal perspectiva acaba siendo a nivel de país. Así, su visión de la localización internacional de las actividades productivas termina relacionándose con características de índole nacional, tales como el nivel de desarrollo tecnológico, la demanda o los costes laborales generales. Este razonamiento explicaría su tradicional clasificación como *teoría del comercio internacional*.

El *modelo de Vernon (MCVP)* identifica una serie de fases en el proceso de internacionalización de la empresa, basándose para ello en la localización de la producción (Martínez, 1999). El *MCVP* describe las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes, incidiendo en cómo la innovación afecta a la generación de los flujos comerciales internacionales.

Desde esta perspectiva, se está describiendo un proceso de internacionalización de la empresa (Pla, 2000; López, 2004). En este sentido, Suárez y Galván (2005) consideran que el *MCVP* se relaciona con ciertas características que lo configuran como un modelo gradual que explica el proceso de internacionalización de las empresas como consecuencia de las decisiones de localización tomadas por las empresas en función de

las exigencias que le requieren sus nuevos productos. En cierto modo, dada la naturaleza etápica y secuencial del *MCVP* este modelo sigue una perspectiva de proceso y el mismo cumple algunos principios básicos de los enfoques graduales: países con patrones de demanda parecidos, variación de los parámetros a valorar en función de la etapa en la que se encuentre el producto, entre otros.

Rialp (1997) reconoce que en esta concepción de la internacionalización coincidiría con los *modelos del proceso de internacionalización*. Por tanto, desde nuestro punto de vista, su ubicación, tanto como *teoría del comercio internacional*, como *teoría de la internacionalización de la empresa* o como *teoría de la EMN y la IDE* es factible y, por tanto, opcional.

De esta manera, nuestra consideración del *MCVP* dentro de la *teoría de la internacionalización de la empresa* como modelo que describe el proceso de internacionalización productiva en forma de un desarrollo gradual que tiene lugar en distintas etapas y durante un período de tiempo relativamente largo, no anula, sino que refuerza su poder explicativo de otras cuestiones pertinentes, tal y como señalan Melin (1992) y Albaum *et al.*, (1994) cuando consideran útil esta aportación no sólo para explicar los patrones de comercio entre los distintos países, sino también determinadas formas de inversión directa en el exterior.

Un aspecto destacable del *MCVP* es que a pesar de que puede ser considerado como una *teoría de la internacionalización de la empresa* dadas las características ya comentadas que lo configuran como un *modelo del proceso de internacionalización*, se observa que las variables y factores propuestos por Vernon y que la empresa analizará en cada una de las etapas del ciclo de vida son de carácter económico y siguen un proceso racional a medida que el producto avanza por las mismas (Suárez y Galván, 2005). Este enfoque económico se destaca en la tabla 5.2 a través de la distintiva ubicación del *MCVP* respecto al resto de modelos que conforman la *teoría de la internacionalización de la empresa* que se caracterizan por un enfoque organizativo directivo.

5.2.1.2. Fundamentos teóricos

El *MCVP* se fundamenta en el impacto que la demanda de mercado y los precios relativos de los factores de producción ejercen sobre el proceso de creación y difusión de innovaciones a través de las fronteras nacionales y la localización internacional de la producción de las empresas (López, 1996).

Vernon (1966) determina que en países con altos ingresos per cápita y altos costes salariales (caso de Estados Unidos) la decisión de localización de producción para el desarrollo de nuevos productos se ve condicionada por las etapas del ciclo de vida del producto. Esta condición indica que, en función de la etapa en la que se encuentre el producto, la empresa decide una localización u otra con el objetivo de obtener un mayor beneficio en términos de eficiencia económica en costes y de rendimiento. La selección de la localización en un país determinado surge por la combinación de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país potencialmente receptor de la inversión o de la exportación.

Por tanto, el *MCVP* relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto (Hurtado, 2000). Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la innovación, condicionan las decisiones sobre la localización de la producción y, consecuentemente, tienen efectos sobre el proceso de internacionalización de la empresa (Pla y León, 2004).

Así pues, se responde no sólo a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa (en qué países), sino también a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación (Pla, 2000; Hurtado, 2000) y al fin y al cabo, a cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Pla y Suárez, 2001).

Este modelo, por tanto, puede servir como guía de referencia para tomar decisiones respecto a un producto en concreto, en lo concerniente a su modo de internacionalización (distinguiendo, principalmente, entre exportación o fabricación en el país destino), el país destino (según el grado de madurez del producto) y los atributos a resaltar del producto (el precio alcanza mayor relevancia cuanto mayor sea el grado de estandarización) (Fernández y Vázquez, 1994; Rialp, 1997; Martínez, 1999).

La proposición principal del *MCVP* consiste en que el grado en el que se desarrolla inicialmente una determinada innovación depende de las características de la demanda y los precios de los factores de producción en el país origen de la empresa innovadora, mientras que su difusión internacional es función de estos factores en términos relativos o comparativos entre las diferentes naciones (López, 1996). Por tanto, los aspectos claves del modelo son la innovación tecnológica y la expansión del mercado. De esta forma, la tecnología es el factor que crea y desarrolla nuevos productos, mientras que el tamaño de mercado y su estructura inciden en la determinación del grado y tipo de comercio internacional (Hurtado, 2000).

Efectivamente, tal y como hemos comentado Vernon (1966) propone que las variables y factores que la empresa analizará en cada una de las etapas del ciclo de vida son de carácter económico y siguen un proceso racional a medida que el producto avanza por las mismas. Por tanto, la empresa debe realizar un análisis de los indicadores económicos (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, crecimiento del mercado) de los países objetivos de destino potenciales para seleccionar la localización adecuada. Considerando las variables a tener en cuenta a la hora de seleccionar los mercados exteriores en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, se constata la naturaleza económica de las mismas: patrones de demanda, economías de escala, barreras arancelarias, entre otras. Tomando estas variables en consideración la empresa decidirá exportar sus productos a aquellos países que le reporten un mayor beneficio en términos de eficiencia económica en costes y de rendimiento (Vernon, 1966). Atendiendo al tipo de información analizada por la empresa para decidir su localización (indicadores económicos del país de destino), este modelo coincide en este aspecto con la información que se debe registrar en el enfoque sistemático para la selección de dichos mercados (Andersen y Buvik, 2002). Bajo este enfoque sistemático las empresas toman su decisión de exportación y/o localización en mercados exteriores bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado arrojado por los datos. Se analizarán los destinos oportunos en función de los datos secundarios más favorables y se llegará a una decisión de localización de carácter económico y racional (Vernon, 1966). Por lo tanto, también con respecto a la racionalidad de la toma de decisiones y a la utilización de datos secundarios obtenidos

de forma extensiva (Andersen y Buvik, 2002) el enfoque del *MCVP* contiene características del enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Suárez y Galván, 2005).

Antes de pasar a describir el *MCVP* es necesario destacar que éste se sustenta en los siguientes supuestos (Vernon, 1966):

1) El acceso a la tecnología necesaria para producir determinados bienes y servicios se encuentra restringido, lo cual fundamenta la existencia de cierto poder monopolístico para la empresa innovadora.

2) La capacidad de la empresa para percibir las oportunidades de negocio en un mercado extranjero depende de la distancia percibida entre ambos.

3) La evolución de las tecnologías de producción, métodos de comercialización, recursos y costes relacionados con un determinado producto resulta predecible para las empresas del sector.

4) Una vez alcanzada una determinada fase en el desarrollo del producto y el proceso productivo, la competitividad de la empresa en el mercado depende de su capacidad para explotar las economías de escala existentes en las diferentes fases del proceso de producción.

5) La demanda de los consumidores localizados en diferentes países evoluciona en función de su nivel de ingresos.

El *modelo de Vernon* describe las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes. Utilizando el ciclo de vida del producto, Vernon identifica una serie de fases en el proceso de internacionalización de la empresa en las que explica cómo, el producto, o más exactamente las actividades de valor añadido basadas en los activos de la empresa, como matizan Pla y Suárez (2001), pasan a través de un ciclo a nivel internacional que comprende, básicamente, cuatro etapas o fases sucesivas: 1) introducción; 2) crecimiento; 3) madurez y 4) declive, tal y como se puede observar en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 Etapas del Modelo del Ciclo de Vida del Producto

HECHOS RELEVANTES	ETAPAS			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producción en el país original de la innovación	E	E C	E C	
Producción en otros países industrializados		C E	C E	
Producción en países menos desarrollados			C E	E C
Exportación desde el país de origen a otros países	E	E C		
Importación desde otros países al país de origen			C E	C E
IPE de la empresa innovadora		E	E	E

E: representa la empresa innovadora.

C: representa a otras empresas competidoras del sector industrial.

La ubicación de la E o la C dentro de la celda está determinada por la secuencia temporal dentro de cada etapa (inicio a la izquierda, final a la derecha).

Fuente: elaboración propia a partir de Vernon (1966). Adaptado de Canals (1992), Rialp (1997) y Martínez (1999).

El ciclo comienza con la etapa de introducción en la que se produce el desarrollo de una innovación como consecuencia de la identificación de una nueva demanda o la adopción de un nuevo método de producción. En esta fase la innovación, fabricación y comercialización inicial del producto se realizan dentro del país de origen de la empresa innovadora porque éste ha sido concebido para responder a las necesidades de dicho mercado, el cual tiene un poder adquisitivo alto (las innovaciones proceden de países desarrollados y por lo tanto con rentas elevadas). Estas oportunidades surgen en los países más desarrollados económicamente, por lo que resulta lógico que sean sus empresas las primeras en identificarlas y explotarlas a nivel local. Asimismo, cabe esperar que las empresas innovadoras localicen las primeras plantas de producción en su propio país de origen, debido a que los empresarios conocen mejor el mercado, éste puede ser suficientemente amplio y se intenta detectar y analizar de forma directa y cercana las necesidades del consumidor en una fase aún incipiente de la vida del producto. El producto necesita de inputs de avanzada tecnología para su perfeccionamiento y tiende a ser más eficiente su producción cuando ésta se realiza en el país innovador, que además, es su propio consumidor. En esta etapa resulta frecuente la aparición de problemas técnicos cuya solución requiere de una comunicación fluida entre las diferentes áreas funcionales de la empresa innovadora implicadas en el

desarrollo, fabricación y comercialización del producto, así como entre la empresa y sus clientes y proveedores. Tal comunicación se consigue más fácilmente localizando las actividades de investigación, desarrollo y producción en el propio mercado receptor del producto.

Cabe señalar, además, que la empresa innovadora goza de una cierta posición monopolística inicial en la producción y venta del bien y apenas existe competencia efectiva. Esta situación, unida a la baja elasticidad-precio de la demanda en las primeras fases de desarrollo de un producto, permite a la empresa producir sin que existan presiones a la baja sobre sus precios de venta y sus costes de producción, por lo que la preocupación por los costes no es un aspecto determinante. Todo ello posibilita la obtención de unos beneficios extraordinarios que le compensan de su esfuerzo inicial.

Por último, destacar que cuando la innovación puede ser copiada y/o adoptada por otros posibles competidores, el innovador original pierde parte de su ventaja monopolística y se acelera el paso a la siguiente etapa del ciclo del producto.

Una vez que el producto tiene éxito técnico y comercial y la innovación se ha desarrollado en el mercado local, se pasa a la fase de crecimiento, en la que el producto empieza a conocerse en el exterior, por lo que la empresa innovadora accede a los mercados exteriores, dando lugar a un proceso de internacionalización selectivo que se desarrolla a través de la exportación. En primer lugar, su destino objetivo es el de aquellos países que le resultan más próximos en términos de distancia percibida, normalmente países que presentan un grado de desarrollo económico similar. Posteriormente, se amplía el ámbito geográfico hacia países menos desarrollados y desde esta perspectiva más distantes. La empresa disfruta de un cierto grado de monopolio sobre el mercado extranjero debido a la ventaja monopolística de carácter tecnológico que impide a las empresas locales competir de forma efectiva frente a ella. Paralelamente, el progresivo incremento de las exportaciones permite a la empresa innovadora explotar las economías de escala vinculadas a las diferentes fases del proceso productivo, con la consecuente reducción de sus costes.

La existencia en la etapa previa de beneficios monopolísticos y, a su vez, las mayores posibilidades de aplicar la tecnología de fabricación del bien atraen a

numerosos competidores potenciales. El crecimiento de la demanda del bien en el país originario de la innovación, así como en otros países industrializados, absorbe este aumento de la producción. Asimismo, se puede producir un desplazamiento parcial o total de la fabricación hacia el extranjero, siempre y cuando el mercado potencial sea suficientemente grande y/o el coste del transporte o las barreras al comercio justifiquen dicha descentralización productiva. Pueden emerger también competidores extranjeros. En esta etapa comienza la producción en serie que la hace más intensiva en capital y menos en trabajo. La demanda, por su parte, se vuelve más elástica por el mayor volumen de competidores en la industria, erosionándose los beneficios exclusivos del innovador y emergiendo la competencia en precios.

Se entra así en la etapa de madurez, donde el producto se ha estandarizado por la ampliación de la oferta y de la demanda. Esta fase se caracteriza por dos aspectos que modifican las bases de la competencia que tiene lugar en el sector industrial, desapareciendo la ventaja inicial del primer productor y/o primer país exportador: por un lado, 1) la relevancia que adquiere el precio de venta del producto y por otro lado, 2) el incremento que experimenta la demanda local de algunos países que hasta ahora eran meros receptores de las exportaciones procedentes del país innovador.

En cuanto al primer aspecto, la progresiva maduración y difusión del producto favorece el incremento de la elasticidad-precio de la demanda, así como la entrada de nuevos competidores en el sector, dando paso a una fuerte competencia en precios que conlleva una reducción de beneficios que hace replantear las estrategias competitivas de las empresas productoras hacia la obtención de unos costes más bajos o bien una cierta diferenciación.

En cuanto al segundo aspecto, la demanda local de algunos países importadores en la etapa anterior alcanza el volumen mínimo que posibilita la eficiencia de la producción local. De forma simultánea se produce un notable incremento de las exportaciones del país innovador hacia los países menos desarrollados económicamente. Ello conduce a que las empresas innovadoras experimenten un cambio cualitativo en la composición de su demanda, aunque mantengan sus ventas y exportaciones cuantitativamente estables. Hay empresas que no pueden soportar los excesivos costes

de producción y desaparecen del sector, produciéndose el traslado de la fabricación hacia terceros países, casi siempre menos desarrollados, donde la mano de obra es abundante y más barata, lo cual permite obtener una cierta ventaja en costes.

Con la última etapa, la fase de declive, se cierra el ciclo del producto. En ella, los países desarrollados pierden progresivamente su ventaja tecnológica sobre el producto. Este proceso se agudiza cuando la tecnología es simple, está poco protegida y su utilización requiere mano de obra poco cualificada. La evolución de la demanda mundial y el grado de estandarización alcanzado por los productos y procesos productivos conducen a que la producción localizada en el exterior resulte competitiva en los mercados internacionales. El escaso atractivo del producto en los países industrializados hace que decaiga la demanda y la producción en los mismos, pudiendo incluso desaparecer ésta con la reducción de aquella. La demanda en los países menos desarrollados, en cambio, tiende a aumentar. Estos países se vuelven internacionalmente competitivos y exportan a su vez hacia los países desarrollados. Según Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio. Por tanto, se da un proceso importador en el país inicialmente innovador, así como la progresiva deslocalización de sus plantas de producción a través de IDE. La empresa innovadora para adaptarse a la evolución del producto y de su proceso de producción termina por implantar centros de producción (IPE)¹¹ en los países menos desarrollados con el fin de poder contrarrestar las ventajas competitivas basadas en los menores costes salariales de las empresas locales. Estos centros de producción abastecen no sólo a su propio mercado local, sino que lo hacen también a aquél que lo introdujo originalmente y a terceros países. Esto le permite sobrevivir en el mercado mundial mediante la superposición de los diferentes ciclos de vida nacionales de un mismo producto. Normalmente, a medida que el producto madura, la ventaja comparativa en costes que tienen los países menos desarrollados acaba convirtiéndose en dominante para la competencia internacional del sector.

¹¹ Según nuestra propuesta de denominación de las implantaciones, estas serían Implantaciones Productivas en el Exterior (IPE). Ver punto 4.3.4. del capítulo 4.

Por tanto, esta teoría justificaría la IDE en países menos desarrollados como una estrategia de la empresa multinacional para reducir sus costes de producción a nivel global (Martínez, 1999).

Como se puede comprobar, el *MCVP*, sobre todo, en sus etapas finales se relaciona con las *Teorías de la EMN y la IDE*, ya que trata de justificar la IDE desde una perspectiva económica y, por tanto, hace factible también su consideración como tal. Según el modelo, las EMN y la IDE existen por el propio ciclo de desarrollo del producto y su ciclo comercial, siendo un medio para garantizar el mantenimiento de posiciones competitivas en los mercados internacionales (Rialp, 1997; Martínez, 1999). Las EMN establecerían IDE para proteger mercados que originalmente habrían servido mediante exportaciones, una vez que el producto madurase y se hubiera reforzado la competencia en precios. La IDE en los países de bajos costes de producción permitirían al inversor extranjero competir con los empresarios locales que disfrutaban de costes más bajos y que también tratan de exportar (Vernon, 1966; McDougall *et al.*, 1994).

Según el *MCVP*, los conceptos de ventaja comparativa o de precios relativos no son siempre útiles para explicar fenómenos de internacionalización de la producción y su importancia como factores determinantes de las decisiones de localización aumenta con el grado de maduración y estandarización de los ciclos de comercialización (Vernon, 1966).

5.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

En cualquier caso, en relación con la validez del modelo y su aplicabilidad, conviene recordar que éste es propuesto en 1966 y se basaba en el hecho de que una gran proporción de los nuevos productos mundiales habían sido desarrollados por firmas de Estados Unidos y fueron vendidos inicialmente en Estados Unidos, siendo el país líder en productos avanzados (Martínez, 1999). En este sentido, Guisado (2002) apunta que la teoría de Vernon es fundamentalmente descriptiva y aplicable al comercio de un número reducido de productos durante una época muy concreta, que va desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial (1945) hasta el entorno temporal de la primera crisis del petróleo (primer tercio de los años setenta), y dónde una de las partes contratantes es Estados Unidos, país con altos ingresos per cápita, altos costes salariales

y con fuertes incentivos para el desarrollo de nuevos productos que permitieran un ahorro en costes o que pudieran satisfacer los requerimientos de una demanda cada vez más exigente (Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004). En la época en la que se enunció la teoría, ésta explicaba perfectamente la IDE de las empresas norteamericanas en los mercados europeos occidentales, caracterizados por un comportamiento de la demanda similar a la americana pero con costes laborales inferiores (Pla, 2000).

No obstante, tal y como destaca Durán (2005), el análisis de Vernon tuvo su extensión al Reino Unido (Stopford, 1974), Europa continental (Franko, 1976) y Japón (Yoshino, 1974).

De cualquier modo, el propio Vernon (1979) parece estar de acuerdo en que el valor descriptivo del modelo es escaso para productos con ciclos cortos de vida, estando su aplicabilidad también muy limitada en el caso de nuevos productos desarrollados por EMN que compiten globalmente y que operan en numerosos países extranjeros. Sin embargo, también afirma que el modelo inicial sigue siendo útil para explicar las actividades innovadoras de las pequeñas empresas que todavía no han adquirido la capacidad de actuar globalmente a través de una red de filiales, así como para explicar los procesos de absorción de las innovaciones en los países menos desarrollados. A este respecto, Piggott y Cook (1993) señalan que “el modelo todavía tiene relevancia para pequeñas empresas innovadoras. Estas pueden empezar concentrándose en el mercado doméstico y empezar eventualmente a exportar para encontrar nuevos mercados para sus productos”.

En lo que respecta a la evidencia empírica¹², el *MCVP* se corresponde con la experiencia de algunas industrias. Así, productos del sector textil, calzado, cuero, derivados del caucho y papel parecen haber seguido el modelo de Vernon, emigrando su actividad productiva hacia países del Tercer Mundo, mientras bicicletas, radios, televisores y fotocopiadoras lo hicieron hacia los nuevos países industrializados como Corea, Taiwán, Hong-Kong y Singapur.

¹² Ver punto 2.6.1 Evidencia empírica de las teorías neotecnológicas, del capítulo 2.

En lo que se refiere a estudios relacionados sobre el tema¹³, son destacables los realizados por Keesing (1967); Gruber *et al.* (1967); Hufbauer (1970); el propio Vernon (1979); Stern y Maskus (1981); Porter (1991); Todd (1991); Alarcón *et al.* (1992); y Grossman y Helpman (1995).

5.2.1.4. Críticas y limitaciones

Inicialmente el contraste empírico de la teoría ofreció buenos resultados, sin embargo, con el tiempo, este modelo ha quedado desfasado (Martínez, 1999). Actualmente, la globalización de los mercados, la simultaneidad de introducción de nuevos productos y nuevas tecnologías y el desarrollo internacional de las cadenas de valor de las multinacionales establecen un nuevo marco económico, como el mismo Vernon (1974, 1979) reconocería posteriormente a la formulación de su modelo. A pesar de la ventaja de su sencillez (López, 1996), este modelo presenta diversas limitaciones (Hennart, 1982; Duran, 1984; Canals, 1992 y 1993; Cantwell, 1995 y 1996) que pueden relacionarse con los siguientes aspectos:

1) El *MCVP* no contempla la existencia bidireccional de los flujos de IDE (Duran, 1984) y tiene límites para un razonamiento completo de la IDE en el presente a pesar de la capacidad explicativa pretérita para los grandes flujos de inversión emergentes de Estados Unidos como consecuencia del monopolio tecnológico de este país (Cantwell, 1995).

2) Esta teoría está dirigida casi exclusivamente a un tipo de IDE, como es la producción en el exterior de innovaciones. Así, este planteamiento no explica las inversiones verticales, tales como las que tienen lugar en las empresas productoras de materias primas. Por consiguiente, no se presenta como una teoría unificada de las EMN (Hennart, 1982).

3) El modelo deja de ser válido en aquellas EMN líderes en tecnologías que integran sus actividades en redes internacionales o globales, en lugar de centralizarlas en una sola nación (Cantwell, 1996), o que hacen uso de estrategias globales planteando la fabricación del producto en su fase de lanzamiento en un país diferente del de origen.

¹³ *Idem.*

También puede ocurrir que un producto se lance simultáneamente en el propio país de origen y en el extranjero (Canals, 1993), estrategia hoy en día nada excepcional. De hecho, cada vez más empresas producen en el extranjero para aprovecharse de determinadas economías en la producción, más que para responder a mercados extranjeros en crecimiento (Rialp, 1997).

4) El modelo no especifica ni la duración de cada etapa, ni la duración del ciclo, ni el orden de las secuencias, siendo factores importantes a tener en cuenta para que exista un trasvase de la producción a nivel internacional (Hennart, 1982). Adicionalmente, el comportamiento establecido por el modelo para algunos productos no es adecuado. El paso de la primera etapa a la segunda en muchos productos es cada vez más rauda. En sectores tales como la microelectrónica, la informática o las telecomunicaciones, la innovación tecnológica es tan rápida y continua que las etapas de la vida de un producto se solapan sin solución de continuidad y el paso de un producto a otro es tan fulgurante que no le queda tiempo para su difusión internacional (Canals, 1992). Daniels y Radebaugh (1989) destacan, en este sentido, el caso particular de los productos electrónicos, donde la obsolescencia es tan apresurada que el ciclo es demasiado corto para que haya tiempo de llegar a las reducciones previstas en los costes por el desplazamiento de la producción de un país a otro. Añaden, asimismo, otro ejemplo como el de los productos para los cuales el coste del transporte internacional es tan alto que hay pocas posibilidades de exportarlos en cualquier etapa del ciclo.

5) El modelo de Vernon explica la localización de las instalaciones de producción, pero no su propiedad. Se asume implícitamente que las sucesivas innovaciones siempre conducirán a IDE, pero no especifica si la producción exterior será llevada a cabo por el innovador o por la empresa extranjera, y tampoco tiene en cuenta explícitamente la posibilidad de imitación. Por lo tanto, la teoría del ciclo del producto no considera todos los factores determinantes de las IED (Hennart 1982).

6) Por último, el *MCVP* presupone un modo de competencia basado en los precios y costes de producción. Sin embargo, podría evitarse el paso de la segunda a la tercera etapa mediante una adecuada diferenciación del producto que permitiera volver a iniciar el ciclo como un producto nuevo. Daniels y Radebaugh (1989) destacan los casos

en los que una empresa puede utilizar una estrategia de diferenciación para mantener la demanda sin competir basándose en el precio, como, por ejemplo, los bienes de lujo, donde el coste es poco preocupante para el consumidor.

En posteriores ensayos, Vernon (1974, 1979) adaptó el modelo a las nuevas circunstancias del entorno que habían invalidado las hipótesis iniciales. Por una parte, el mercado americano no era el único en cuanto a tamaño y configuración de costes y, por tanto, de forma análoga debía explicarse la expansión de las EMN europeas y japonesas; y por otra parte, algunas EMN habían establecido redes globales con sus filiales, siendo capaces de desarrollar, madurar y estandarizar productos casi al mismo tiempo (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Para explicar las causas de la expansión internacional, con la modificación del modelo realizada por Vernon (1974), se hace énfasis en el comportamiento oligopolístico de las EMN. En este caso, los inversores en el extranjero pertenecen a industrias oligopolísticas y, por lo tanto, cada uno de ellos es muy sensible a los movimientos del resto. Desde esta perspectiva, las tres últimas etapas quedarían definidas de la siguiente forma:

- Oligopolio basado en la innovación, se corresponde con la etapa de crecimiento, donde el producto es desarrollado en los mercados domésticos (americano, europeo o japonés) para coordinar el proceso de producción con las actividades de I+D y marketing. Las innovaciones en el mercado americano inciden en el ahorro de costes salariales, mientras que las empresas europeas y japonesas centran su atención en el ahorro de materiales y capital.

- Oligopolio maduro, se corresponde con la etapa de madurez, en la cual cada rival trata de anular las estrategias agresivas iniciadas por otras empresas y, por consiguiente, las decisiones de localización dependen de las acciones y reacciones de las EMN competidoras. En este sentido, las predicciones son muy similares a las formuladas por Knickerbocker (1973) en el *modelo de la rivalidad oligopolista*, el cual veremos en el siguiente capítulo y que considera explícitamente la dependencia mutua de las empresas integradas en un mismo sector de actividad. En su estudio empírico sobre las reacciones oligopolísticas de las EMN americanas recoge la relación positiva entre la

concentración de entrada a otros mercados a través de IDE y la concentración de la industria.

- Oligopolio en decadencia, se corresponde con la etapa de declive y se caracteriza por una disminución de las barreras de entrada, apareciendo de nuevo presiones competitivas. En este caso, las decisiones sobre la localización de la producción están más relacionadas con las diferencias de costes que con reacciones oligopolísticas.

5.2.1.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado, podemos destacar, en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI) que son tratados por el *modelo de Vernon (MCVP)*, los argumentos referidos al análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia y a la estrategia de secuencia.

Efectivamente, estos elementos contenidos estratégicos del modelo (ver tabla 5.4. matriz de relevancia explicativa del *MCVP* en el MEI) mantienen una fuerte referencia explicativa (A) en el *MCVP*, ya que este describe las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes, incidiendo en cómo la innovación afecta a la generación de los flujos comerciales internacionales. En cualquier caso, la consideración de una referencia explicativa alta (A), no es óbice para que ésta se pueda considerar incompleta e incluso, muy mejorable¹⁴.

El *MCVP* relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Así pues, se responde no sólo a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa, esto es, elegir el país destino según el grado de madurez del producto (estrategia de localización), sino también a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación, ya que el modelo sigue una perspectiva de proceso de naturaleza etápica y secuencial (estrategia de secuencia) e incluso, a cómo se desarrolla ese proceso de

¹⁴ Recordemos que la evaluación realizada incide en el hecho de que cada modelo o teoría centre sus explicaciones sobre dichos contenidos.

expansión internacional, distinguiendo, principalmente, entre exportación o fabricación en el país destino a través de la IDE (estrategia de entrada y permanencia).

Además, tal y como hemos comentado, Vernon (1966) propone que su modelo puede servir como guía de referencia para tomar estas decisiones, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto del entorno genérico (país), como del entorno específico (sector), en cada una de las etapas del ciclo de vida (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, economías de escala, grado de estandarización, nivel de precios, etc.). Sin embargo, es de justicia destacar que el análisis estratégico del entorno propuesto es significativamente incompleto.

Por otro lado, se puede considerar que el *MCVP* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.4) en lo que se refiere al análisis estratégico de la empresa, tanto al funcional (cadena valor), como al de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de internalización y a la estrategia competitiva.

En efecto, el planteamiento del *MCVP* de que la empresa explote internacionalmente las ventajas monopolísticas derivadas de la introducción de una innovación en el mercado y la propia explicación del proceso de internacionalización de la empresa como consecuencia de las decisiones de localización de la producción tomadas por la empresa en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos, supone, implícitamente, un análisis funcional de la cadena valor, aunque especialmente enfocado al eslabón productivo y un reconocimiento propio de competencias distintivas de índole tecnológica (innovación¹⁵), que puede ser explotada como ventaja competitiva, pero lejos del juicio intrínseco del enfoque de recursos y capacidades.

El citado supuesto de que el acceso a la tecnología necesaria para producir determinados bienes y servicios se encuentra restringido, y que con ello se fundamenta la existencia de cierto poder monopolístico para la empresa innovadora ahonda en esta idea. Sin embargo, la estrategia competitiva queda absolutamente sesgada cuando

¹⁵ Aunque la innovación no tiene por que ser ineludiblemente tecnológica, se le tiende a dotar de dicha naturaleza.

determina que la competitividad de la empresa en el mercado depende exclusivamente de su capacidad para explotar las economías de escala existentes en las diferentes fases del proceso de producción. El *MCVP* presupone un modo de competencia basado en los precios y costes de producción (el precio alcanza mayor relevancia cuanto mayor sea el grado de estandarización) y justifica la IDE en países menos desarrollados como una estrategia de la empresa multinacional para reducir sus costes de producción a nivel global. Sin embargo, tal y como aludíamos en la sexta crítica, la diferenciación del producto como fuente alternativa de obtención de la ventaja competitiva sostenible, plantearía un modelo diferente. Análogo es el planteamiento excesivamente sesgado en cuanto a la estrategia de internalización que parece ceñirse exclusivamente a las decisiones de localización de la producción tomadas por la empresa en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos, planteando un fenómeno de deslocalización industrial excesivamente simple.

Por último, consideramos que el *MCVP* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 5.4) en lo que respecta a la fase completa del establecimiento de objetivos (misión de la empresa y sistema de objetivos), a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de convivencia, a la estrategia corporativa, a la estrategia de estructura y a la estrategia de enfoque.

El *MCVP* admite explícitamente la IDE de la nación innovadora en la nación con trabajo más barato, otorgándole un papel importante a la empresa multinacional. En este sentido, la IPE constituye un instrumento que permite a la empresa explotar internacionalmente las ventajas monopolísticas derivadas de la introducción de una innovación en el mercado. Por tanto, el *MCVP* explica la IPE, pero no su propiedad, ni su modalidad de creación o compra. Se asume implícitamente que las sucesivas innovaciones siempre conducirán a IPE, pero no especifica si la producción exterior será llevada a cabo por el innovador, por la empresa extranjera o por ambos (estrategia de convivencia), y tampoco si la IPE surge por crecimiento orgánico o por crecimiento externo (estrategia de crecimiento). Nada dice de la estrategia corporativa, de la estrategia de estructura y de la estrategia de enfoque. Por lo tanto, el *MCVP* no considera todos los ámbitos estratégicos del MEI.

Como era de esperar, siendo un modelo con marcado carácter económico en contraposición al enfoque organizativo-directivo, poco argumento podemos encontrar en lo que respecta al aspecto motivacional y de control de elementos estratégicos como la misión de la empresa y su sistema de objetivos.

La evaluación de la referencia explicativa del *MCVP* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.4) y, de forma agregada junto a la de otras teorías en la tabla 5.26.

Tabla 5.4. Matriz de relevancia explicativa del *MCVP* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	M	M	B	B	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	B	B	M	B	M	B	A

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Los Modelos del Proceso Secuencial de Internacionalización o Enfoque Gradualista

Los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)* o *enfoque gradualista (EG)* conciben la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Estos modelos tienen su base conceptual en la *teoría del crecimiento de la empresa* propuesta por Penrose (1959) y, sobre todo, en la llamada *teoría conductista de la empresa* desarrollada por Cyert y March (1963), recogiendo determinados supuestos relacionados con la escasez de información completa y la importancia del riesgo o la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales (Rialp, 1997 y 1999). Se basan en la *teoría del comportamiento de la empresa* y asumen que el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización (Eriksson *et al.*, 1997).

El *enfoque gradualista (EG)* presenta numerosas coincidencias con los trabajos de Vernon (1966) sobre la teoría del ciclo de vida del producto. En ambos casos se privilegia la dinámica temporal del proceso y se considera éste de una manera integral, incorporando opciones diversas, desde la exportación a la inversión, y se considera que el proceso viene gobernado por una suerte de relación dialéctica entre las condiciones del mercado y las capacidades de la empresa. No obstante, Vernon hace descansar dicha dialéctica sobre factores objetivos (la vida tecnológica del producto), y no tanto sobre las capacidades y aptitudes del equipo directivo de la empresa (Martínez, 1999).

Este es quizá el rasgo distintivo clave de los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)*, con respecto al *MCVP*, ya que a la perspectiva empresarial se le adapta un enfoque organizativo directivo que es característico de estos modelos, tal y como puede observarse en la tabla 5.2.

Efectivamente, una de las principales aportaciones del enfoque gradualista es que trata de responder a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa. Por tanto, los *MPSI* analizan, fundamentalmente, el cómo del proceso de internacionalización. Adicionalmente, como veremos al describirlos se afrontan cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales (estrategia de localización), qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia).

En este sentido, Alonso (1994) destaca su carácter pionero cuando señala que estos modelos aportan varios aspectos novedosos en relación con las teorías precedentes. En primer lugar, ofrecen una visión integrada de las distintas formas de penetración en los mercados internacionales, que aparecen por primera vez como opciones complementarias en lugar de cómo estrictamente alternativas. En segundo lugar, el proceso se observa desde una perspectiva dinámica, es decir, la internacionalización no se asocia exclusivamente con la posesión de ventajas específicas en un momento del tiempo, sino que se tiene en cuenta su evolución temporal. Por último, la empresa es considerada como un agente activo capaz de plantear estrategias en respuesta a su

entorno basadas en sus capacidades, entre las que se encuentran las capacidades del equipo directivo. Es precisamente este último aspecto el que aleja esta teoría de la perspectiva de la teoría económica y la acerca a la perspectiva empresarial de la dirección estratégica.

Dichtl *et al.* (1990) remarcan este enfoque directivista cuando reconocen que una aportación adicional radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos de la empresa y, por tanto, de las capacidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales. El trabajo de Aharoni (1966), pionero en cierto sentido (Martínez *et al.*, 2001), ponía de manifiesto, desde esta perspectiva “behaviorista” (Cyert y March, 1963), los motivos para llevar a cabo inversiones en el exterior. Las conclusiones alcanzadas evidenciaron que en la mayoría de los casos habían sido los comportamientos oportunistas y la coincidencia de oportunidades, y no un sofisticado y bien estructurado proceso de toma de decisiones, los factores más relevantes a la hora de invertir en otro país. Aunque dicho autor enfatizó más en la toma de decisiones que sobre la internacionalización de la empresa, sus hallazgos constituyeron una fuente de inspiración para trabajos posteriores (Martínez *et al.*, 2001).

Desde el planteamiento de los *MPSI* es posible diferenciar dos enfoques que vamos a tratar a continuación: el *enfoque escandinavo* y el *enfoque de innovación*.

5.2.2.1. El modelo secuencial de Uppsala o enfoque escandinavo (EE)¹⁶

5.2.2.1.1. *Origen, ubicación y relación teórica*

El *enfoque escandinavo (EE)* constituye el núcleo del denominado *paradigma de las etapas de desarrollo internacional* planteado inicialmente en la segunda mitad de la década de los setenta por diversos autores escandinavos de la universidad sueca de Uppsala. Así, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977) publicaron dos trabajos de investigación sobre el desarrollo de la empresa en el ámbito

¹⁶ Las denominaciones que recibe este modelo son múltiples y variadas. Así otras referencias que hemos encontrado en la literatura sobre la internacionalización de la empresa son: modelo de la escuela nórdica, modelo de la escuela de Uppsala, Uppsala Model (U-model), modelo nórdico, modelo escandinavo, modelo del proceso de internacionalización, teoría de las fases de desarrollo o enfoque gradualista.

internacional basados en el estudio de casos de una serie de empresas multinacionales suecas, que les llevó a atribuir al proceso de internacionalización una naturaleza evolutiva, la cual fundamentó la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores de la que se conoce como la *teoría de la escuela escandinava* o *modelo secuencial de Uppsala* del que estos autores fueron, de esta forma, promotores, y cuyas proposiciones básicas están constituidas a partir del estudio analítico pionero de un número limitado de casos de empresas suecas. Dichas proposiciones fueron posteriormente contrastadas en empresas australianas (Wiederheim-Paul *et al.*, 1978), finlandesas (Luostarinen, 1979), multinacionales de ingeniería suecas (Hörnell y Vahlne, 1982), inversiones exteriores sueca, americana y británica (Swdenborg, 1982), firmas suecas (Gandemo y Mattsson, 1984) y noruegas (Juul y Walters, 1987).

El *modelo secuencial de Uppsala* (*enfoque escandinavo*) es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización (Pla y León, 2004). Desarrolla, desde una perspectiva dinámica y longitudinal, el análisis de las organizaciones internacionales mostrándose consistente con una concepción de la internacionalización ampliamente compartida: un proceso por el cual las empresas extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen. Este modelo puede considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Rialp, 1997 y 1999).

Como principal exponente de este enfoque evolutivo-conductista, el *modelo secuencial de Uppsala* constituye una de las principales contribuciones existentes en el análisis de las actividades internacionales de la empresa y, sin duda, es una de las referencias más citada en la literatura sobre la internacionalización de la empresa.

Dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de estudios empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo internacional de la empresa. Así, la práctica totalidad de los trabajos que

afrontan las primeras etapas de este desarrollo internacional concuerdan en concebir la implicación de la empresa en las operaciones de exportación como un proceso secuencial y evolutivo, basándose en el supuesto básico de que esta actividad parece desarrollarse a partir de una serie de decisiones incrementales (Cavusgil y Godiwalla, 1982). De esta manera, exportar se convierte, generalmente antes que ningún otro método, en toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional (Root, 1994). El número de propuestas desarrolladas desde esta concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador es ciertamente considerable, siendo ésta la aportación más significativa (Rialp, 1999). Esto es debido a que todas ellas se basan, más o menos directamente, en el mecanismo de internacionalización propuesto en el *modelo secuencial de Uppsala*, el cual destaca la dialéctica establecida entre el desarrollo gradual de experiencia sobre los mercados y operaciones en el extranjero, por un lado, y el creciente compromiso de recursos en la esfera internacional, por el otro (Rialp, 1997).

Este bagaje justifica que en la revisión teórica necesaria según la fundamentación metodológica del estudio de casos que ha sido aplicada en este trabajo, el *modelo secuencial de Uppsala* sea tratado con una profundidad y extensión superior a otras teorías, teniendo en cuenta que tal y como explicitaremos en el modelo estratégico de internacionalización (MEI) en el capítulo 7 para confrontar el objeto y objetivos del estudio empírico, muchas de las proposiciones planteadas surgen directamente, o se originan en algún aspecto de este modelo. Es de recibo apuntar que, incluso algunos argumentos que se alejan de las tesis propuestas por el enfoque escandinavo, se plantean justamente oponiéndose a éstas en un planteamiento de crítica y réplica, destacando, en cualquier caso, su relevancia.

5.2.2.1.2. *Fundamentos teóricos*

Según el *enfoque escandinavo*, la internacionalización empresarial tiende a contemplarse desde una perspectiva dinámica, concibiéndola como un proceso secuencial y evolutivo que depende de la acumulación gradual de aprendizaje de conocimientos basados en la experiencia sobre los mercados exteriores, capaces de generar nuevas oportunidades y de reducir la incertidumbre presente en los mismos. Desde este punto de vista, la inversión de la empresa en un mercado en particular se

realiza mediante una secuencia de distintas etapas (Rialp, 1999; Pla, 2000; Pla y León, 2004) a través de las cuales la empresa adquiere mayores cotas de compromiso internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido (Claver *et al.*, 2001). La internacionalización de las empresas se lleva a cabo como un proceso gradual e incremental que se envuelve entre un desarrollo del conocimiento y operaciones sobre mercados extranjeros, y un compromiso de recursos en los mismos (Martínez, 2003).

El *modelo secuencial de Uppsala* no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia de decisiones planeadas deliberadamente, basándose en el ejercicio de un análisis económico-racional previo; sino, más bien, como un patrón de desarrollo lento y evolutivo en el tiempo donde adquiere una especial trascendencia la naturaleza creciente del aprendizaje a través del transcurso por una secuencia de etapas sucesivas (Rialp, 1997 y 1999). Por tanto, según el *enfoque escandinavo* la decisión de entrar en mercados exteriores sigue una secuencia incremental sobre la base de un proceso experimental a través del cual la empresa va incrementando gradualmente su nivel de implicación y compromiso exterior. Comparando estas características con las de los enfoques de selección de mercados exteriores podemos establecer que con respecto a la toma de decisiones, el *modelo secuencial de Uppsala* se corresponde con el enfoque no sistemático que sigue un proceso de incrementalismo inconexo (Pettigrew, 1977; Weick, 1979). Para el enfoque no sistemático, las decisiones de entrar en mercados exteriores son de carácter *ad hoc* tomadas por motivos “no racionales” que desafían aparentemente la lógica (Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1980; Brown y Cook, 1990; McDougall, 1991), lo cual coincide con las características descritas para el *enfoque escandinavo* (Suárez y Galván, 2005).

López (1996) señala acertadamente que uno de los principales factores determinantes del grado de control que la empresa precisa sobre su proceso de internacionalización es el grado de conocimiento y experiencia que la misma posee sobre los mercados extranjeros en los que desea introducirse, así como sobre el propio proceso de internacionalización. Por tanto, la carencia de conocimiento e información sobre un determinado mercado y sobre el proceso genera un elevado grado de incertidumbre. Esta

ignorancia dicótoma es advertida por Cavusgil y Godiwalla (1982) y por Andersen (1993) cuando observan tanto el escaso conocimiento inicial que la empresa (en particular, la PYME) suele tener de los mercados exteriores, como las incertidumbres que asocia con la decisión misma de internacionalizarse.

Esta incertidumbre se traduce en un incremento del riesgo percibido por el decisor que, en consecuencia, se vuelve más reacio al compromiso de recursos en el mismo. Puede considerarse, por tanto, que existe una relación positiva (explicada mediante variables de incertidumbre y riesgo percibido) entre el grado de conocimiento sobre el mercado receptor que disfruta el decisor de la empresa y el ritmo de compromiso de recursos en él por parte de la misma. Aharoni (1966) ya relacionaba la idea del incremento de los compromisos internacionales, a medida que la incertidumbre se reduce.

Desde este punto de vista, el proceso de internacionalización adopta una secuencia gradual, que según Alonso (1993) se deriva del efecto que el aprendizaje y el nivel de compromiso internacional (dominantemente acumulativo) tienen en la aminoración de los niveles de incertidumbre con los que opera la empresa en los mercados exteriores. La curva de aprendizaje por la que se mueven las organizaciones en su actividad inversora en el extranjero va a permitirles capitalizar experiencia pasada en futuros proyectos de inversión directa en el extranjero (Barkema *et al.*, 1996).

La experiencia acumulada permite una más adecuada percepción de las oportunidades y de los riesgos; y, al contrario, la falta de conocimientos o de información alimenta la incertidumbre por la falta de familiaridad de la empresa con las condiciones del entorno (Alonso, 1993). El conocimiento ligado a la experiencia constituye, por tanto, la principal forma de reducir la incertidumbre del mercado y generar oportunidades (Rialp, 1997); de ahí que se considere, una fuerza directriz en el proceso de internacionalización (Rialp, 1999).

Todos estos planteamientos están implícitos en el *modelo secuencial de Uppsala*, cuya hipótesis básica es que las empresas se internacionalizan de una manera gradual, adquiriendo niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia y conocimientos en las etapas previas que permiten reducir su nivel de

incertidumbre. El conocimiento sobre las prácticas internacionales se constituye así para esta doctrina en un input crucial para la proyección internacional de la empresa (Alonso, 1993).

Tal y como apunta López (2004), del *enfoque escandinavo* se desprende que la internacionalización consiste en el avance desde fórmulas de bajo compromiso (con poco control sobre la actividad y escasa información sobre el mercado) en mercados psíquicamente cercanos, hasta fórmulas de mayor compromiso (con fuerte control e información) en mercados psíquicamente distantes, a medida que se adquiere experiencia y se aminora la percepción del riesgo por efecto del aprendizaje y familiarización con las condiciones del entorno internacional (Martínez, 1999). La empresa irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico (Rialp y Rialp, 2001). Perona (2005) señala que este modelo enfatiza el papel del aprendizaje como motor del proceso de internacionalización, contemplando el desconocimiento cultural en relación con la decisión de invertir en el extranjero.

El aspecto central de este enfoque radica, por tanto, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas por las empresas para internacionalizar sus actividades se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo, en forma de una serie de estadios que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Melin, 1992).

Se puede observar que las variables que influyen en el proceso de internacionalización bajo el *enfoque escandinavo* son el conocimiento del entorno internacional, el aprendizaje obtenido en experiencias anteriores y la percepción del empresario sobre el país de destino en caso de que no se tenga experiencia previa (Alonso y Donoso, 1994).

Suárez y Galván (2005) relacionan estas variables y las características del *modelo secuencial de Uppsala* con los factores determinantes de la clasificación de los diferentes enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, constatando que bajo el enfoque no sistemático la empresa selecciona sus mercados exteriores realizando una mínima búsqueda de información y, además, dicha información la consigue como

consecuencia de su propia experiencia (Andersen y Buvik, 2002). Por lo tanto, se puede establecer que en función de las fuentes de información basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje, es decir, información de carácter subjetivo utilizado en la toma de decisiones, el enfoque no sistemático es el que se corresponde con la decisión de selección de mercados explicada por el *enfoque escandinavo*. También es importante destacar que para el enfoque no sistemático la subjetividad de la información viene definida, principalmente, por la distancia psicológica percibida por la empresa entre el mercado de origen y el mercado de destino (Andersen y Buvik, 2002). En este sentido, conviene anticipar que, para el *modelo de Uppsala*, la variable que determina la selección de mercados exteriores es la distancia psicológica percibida, en función de la cuál se seleccionan en primer lugar aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos. Al respecto, Papadopoulos y Denis (1988) encuentran evidencia empírica de que la mayoría de las PYMES en las primeras fases de internacionalización no llevan a cabo una selección de mercados sistemática, aunque en otros estudios dicha evidencia no fue confirmada (Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Benito y Gripsrud, 1991, 1995).

El *modelo secuencial de Uppsala* surge a partir de las pioneras observaciones empíricas recogidas en el trabajo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) en el que analizan el proceso de internacionalización a través de un estudio de casos de cuatro empresas suecas con gran actividad en los mercados internacionales y que se habían convertido en EMN como resultado de decisiones incrementales en su compromiso con los mercados exteriores, siguiendo una naturaleza fundamentalmente evolutiva. El enfoque planteado es longitudinal describiéndose el desarrollo de sus respectivas operaciones internacionales hasta alcanzar la posición que ostentaban en aquel momento. De esta forma, formulan un modelo dinámico en el que se asume como hipótesis básica que el obstáculo más importante para la internacionalización es la carencia de conocimientos y recursos, junto con la incertidumbre que ello suele ocasionar a la empresa. Este obstáculo se ve reducido a través del proceso gradual de decisión y aprendizaje sobre los mercados y las operaciones exteriores. Por lo tanto, las empresas alcanzan niveles superiores de compromiso internacional, tras consolidarse y acumular

conocimiento a través de la experiencia en las etapas previas, constituyendo lo que estos autores denominan “compromiso gradual de la empresa en los mercados exteriores”.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) analizan el proceso de internacionalización, obteniendo conclusiones en un doble sentido: por una parte, 1) identifican cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de una empresa en un país extranjero específico y, por otra parte, 2) explican el desarrollo del proceso y las pautas seguidas en las sucesivas entradas en otros mercados.

Así, 1) el proceso de internacionalización se desarrolla a través de etapas sucesivas que constituyen lo que los autores denominan la “cadena de establecimiento” restringida a un país / mercado específico y que representa el nivel operacional del *modelo del proceso secuencial de Uppsala*, tal y como se plantea en la tabla 5.5. Cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada en mercados extranjeros diferente:

Tabla 5.5 Nivel Operacional del Modelo del Proceso Secuencial de Uppsala

1) Desarrollo en un país/mercado específico (cadena de establecimiento)	
Etapa 1: Actividades de exportación esporádicas o irregulares	(-) Implicación Internacional Experiencia e Información (+)
Etapa 2: Exportación a través de representantes independientes o agentes	
Etapa 3: Implantaciones comerciales en el extranjero (ISI comercial)	
Etapa 4: Implantaciones productivas en el extranjero (IPE)	
2) Desarrollo hacia nuevos países/mercados	
Elección de nuevos países/mercados	Distancia Psicológica

Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Andersen (1993). Adaptada terminología.

- En la primera etapa la empresa lleva a cabo actividades de exportación esporádicas o irregulares. La empresa no realiza ningún tipo de inversión en el mercado de destino ya que no posee la suficiente información sobre éste. De hecho, esta etapa proporciona escasa experiencia.

- En la segunda etapa, la empresa exporta a través de representantes independientes o agentes, creando un canal de información (un agente sobre el cual ejerce influencia) entre la empresa y el mercado a través del cual ésta recibe regularmente información, si bien algo superficial, sobre las condiciones del mercado y, de esta forma, mejorar el control de las ventas.

- En la tercera etapa, se realizan implantaciones comerciales en el exterior (ISI comercial)¹⁷. La empresa crea su propio canal de información a través de la filial o subsidiaria de ventas de ventas, lo que le permite mejorar sustancialmente el control y la información que se recibe del mercado. Esta etapa le proporciona una experiencia más amplia y diferenciada sobre el mercado de destino.

- En una cuarta etapa potencial se establecen, eventualmente, implantaciones productivas en el exterior (IPE)¹⁸. La empresa realiza una sustancial inversión (filiales de producción) que no sólo le permite controlar en el mercado exterior las ventas, sino también la producción. La experiencia que proporciona esta etapa incluye información sobre los mercados de factores productivos del país destino.

Según este patrón, este proceso o secuencia de etapas es indicativo, tanto de un incremental compromiso de recursos en el mercado exterior, como del creciente desempeño de actividades empresariales que difieren con relación al nivel de experiencia obtenido en ese mercado (Rialp, 1997).

Desde esta perspectiva, el modelo afronta cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales (estrategia de localización), qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia). Tal y como señalan Pla y León (2004), el modelo admite que la empresa puede estar revisando continuamente la modalidad que ha seleccionado para permanecer en un mercado.

¹⁷ Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial) siguiendo la terminología propuesta en el punto 4.3.4. Implantación en el Exterior o Filial Exterior del capítulo 4.

¹⁸ Implantación Productiva en el Exterior (IPE) según *Idem*.

Con respecto a 2) la extensión de las actividades internacionales hacia nuevos países o mercados (tabla 5.5), la naturaleza gradual y evolutiva del proceso conlleva la preferente proyección inicial de la empresa hacia aquellos mercados más próximos geográfica y/o culturalmente para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre, tanto como sea posible. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introducen el concepto de distancia psicológica¹⁹ que juega un papel determinante en el nivel operacional de este enfoque. La definen como el conjunto de factores diferenciadores de diversa naturaleza (lingüística, cultural, educativa, económica, industrial, política e institucional) que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y los mercados internacionales. Los factores identificados en el estudio de Hörnell *et al.* (1973) fueron el nivel de desarrollo industrial (diferencias entre el propio mercado y el mercado extranjero en términos de nivel de desarrollo industrial), el nivel educativo (diferencias en el nivel educativo), lenguaje de negocio, diferencias culturales, idioma y la existencia de relaciones entre el mercado original y el extranjero.

Esta variable adquiere especial importancia en la estrategia de localización, es decir, en la decisión de qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización. La entrada en el exterior tendería a iniciarse por el país psicológicamente más próximo al de origen (distancia psicológica menor), dado que éste puede “comprenderse” más fácilmente o manifiesta un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí, ésta iría extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico. Así, se abordarían, paulatinamente, mercados cuya distancia psicológica con el país de origen fuera cada vez mayor. Por norma general, esta distancia se encuentra directa, aunque no perfectamente correlacionada con la distancia física existente entre las naciones implicadas en el proceso de internacionalización.

De forma general, el estudio confirmó esta correlación negativa entre la distancia psicológica y el establecimiento de filiales, es decir, las filiales se desarrollan primero en

¹⁹ Esta acepción del concepto fue introducida por Wiedersheim-Paul, F. (1972): *Uncertainty and Economic Distance - Studies in International Business*, Almqvist y Wicksell, Uppsala (citado por Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 p. 307) y Hörnell *et al.* (1973) confeccionan una lista de naciones de acuerdo con su distancia psicológica de Suecia.

países vecinos o similares donde la percepción de dicha distancia es menor. En dos empresas se produjo, adicionalmente, una correlación positiva entre las etapas con mayor grado de compromiso y el tamaño del mercado.

El trabajo Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue, posteriormente, depurado por Johanson y Vahlne (1977 y 1990) que reformularon mediante un modelo teórico esta visión dinámica del proceso de internacionalización de la empresa en términos de una interacción permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos hacia estos mercados, por el otro.

La tabla 5.6 presenta los resultados que obtuvieron los autores de la escuela de Uppsala en su estudio de casos de EMN suecas.

Tabla 5.6 Evolución de la Implicación Internacional
(Porcentaje de las implantaciones precedidas por otra forma operacional)

	EXI a ISI	EXA a ISI	EXI a IPE	EXA a IPE	ISI a IPE
Sandvik	2	18	0	2	13
Atlas Copeo	3	14	0	3	9
Facit	0	14	0	2	3
Volvo	2	10	0	2	3
Total	7	56	0	9	28

EXI: EXportador Irregular o esporádico

EXA: EXportador a través de Agente o representante independiente

ISI: Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial)

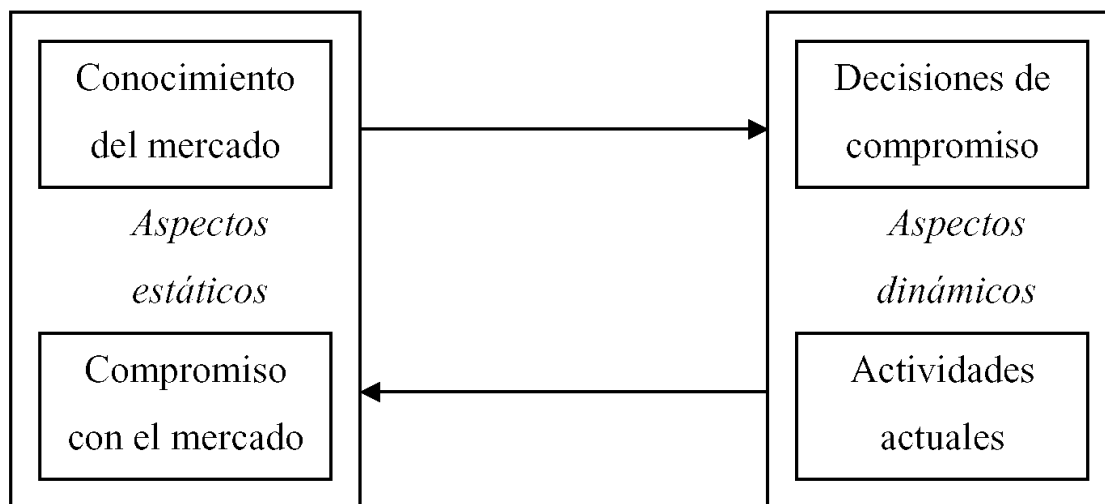
IPE: Implantación Productiva en el Exterior

Fuente: Johanson y Vahlne (1977). Adaptada terminología.

En la formulación teórica, los resultados de un ciclo de acontecimientos constituyen el input de los siguientes. La base principal del modelo propuesto se estructura a través de la distinción realizada por estos autores entre los “aspectos estáticos” (conocimientos y compromisos en los mercados exteriores) y los “aspectos dinámicos” (decisiones de compromiso de recursos y desarrollo de actividades corrientes) de las variables de internacionalización, tal y como se plantea en la figura 5.7.

De esta manera, el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante (Johanson y Vahlne, 1977).

Figura 5.7 Nivel Teórico del Modelo del Proceso Secuencial de Uppsala
El Mecanismo Básico de la Internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne (1977 y 1990).

Los aspectos estáticos o de estado, que definen el grado de internacionalización en un momento determinado son: 1) el *compromiso en el mercado*, que lo descomponen en dos factores: i) la cantidad de recursos comprometida y ii) el grado de compromiso; y 2) el *conocimiento de los mercados*, de las oportunidades y amenazas que en él se presentan y de la forma de llevar a cabo las operaciones. Los aspectos dinámicos o de cambio, que promueven mejoras respecto a la situación de partida son, por un lado, a) las *decisiones de compromiso* de recursos en el extranjero y, por otro, b) el desarrollo de *actividades empresariales corrientes* que se realizan en el mercado como resultado de tales decisiones.

El conocimiento del mercado y los compromisos en éste afectan a las decisiones sobre comprometer nuevos recursos y a la forma en que las actividades se desarrollan. Al mismo tiempo, el resultado de estas actuaciones cambia el conocimiento del mercado y

el nivel de recursos comprometidos, y así sucesivamente, en nuevos ciclos de acontecimientos, como el descrito en la figura 5.7.

Johanson y Vahlne plantean que 1) el *compromiso en el mercado* se descompone en dos factores: i) la cantidad de recursos empresariales invertidos en los mercados extranjeros medido a través de variables de dimensión o tamaño de la inversión en el mercado, que incluyen la inversión en marketing, personal, organización, etc. y ii) el grado de compromiso adoptado, referido a la dificultad de encontrar un uso alternativo para esos recursos y transferirlos a dicha utilización alternativa²⁰. De esta manera, se puede esperar que cuanto más especializados sean los recursos para un determinado mercado, mayor será el grado de compromiso.

Por otra parte, el establecimiento de algún tipo de actividad internacional requiere, para Johanson y Vahlne, la aplicación de 2) *conocimiento sobre los mercados* y sobre la forma de llevar a cabo las operaciones en los mismos. Los autores identifican dos tipos de conocimiento relativo al proceso de expansión internacional: conocimiento objetivo, que puede ser adquirido por la empresa de forma indirecta y conocimiento experimental que sólo puede ser obtenido a través de la propia experiencia operativa en los mercados internacionales. Las empresas que carecen de este último tienden a la utilización de métodos de penetración que supongan menor compromiso de recursos y a la formulación de acuerdos contractuales o cooperativos con otras entidades al objeto de adquirir los conocimientos que éstas tengan sobre los mercados exteriores.

El planteamiento seguido en este aspecto estático se debe a Penrose (1959) que distinguía dos tipos de conocimiento: uno, objetivo, que se puede codificar, transmitir y/o ser adquirido fácilmente, y otro, más tácito e idiosincrásico, ligado a la experiencia, que sólo puede adquirirse a través de un proceso de aprendizaje eminentemente práctico. Sería, básicamente, el protagonismo de este último el que condicionaría la secuencia gradual del proceso de internacionalización (Rialp, 1999).

²⁰ Un juicio parecido al de la consideración de sectores de actividad “callejón sin salida” asociados a activos especializados que suele aparecer en los manuales de Dirección Estratégica, o como destaca Rialp (1997), al concepto de “costes hundidos”.

En los negocios internacionales existen dos tipos de experiencia fundamental (Yu, 1990): la vinculada a las operaciones internacionales, conseguida al actuar en el entorno internacional, sin hacer referencia a ningún país concreto; y la específica sobre el país de destino, obtenida al operar en una determinada zona geográfica. Johanson y Vahlne (1990) coinciden con este planteamiento cuando relacionan la actividad internacional con la aplicación tanto de un conocimiento general como, sobre todo, de un conocimiento específico. Mientras que el conocimiento general de las operaciones facilita, a su juicio, un crecimiento lateral, al poderse transferir fácilmente de un país a otro, el conocimiento específico del mercado, que abarcaría tanto la percepción de problemas como de oportunidades, se adquiere principalmente por la experiencia que otorgan las actividades actuales o corrientes desplegadas en él. Además, dicho conocimiento obtenido a través de la experiencia constituye el modo principal para reducir la incertidumbre propia de aquel mercado. De aquí que, en un país en concreto, se pueda esperar que la empresa actúe comprometiendo mayores recursos incrementalmente, a medida que va ganando experiencia fruto de sus actividades en dicho mercado; siendo esta experiencia (en definitiva, una clase de conocimiento) en gran medida específica, ya que no puede generalizarse a otros mercados sin una cierta dificultad.

Esta experiencia le puede ayudar a superar lo que Zaheer (1995) denomina la “desventaja del extranjero” o “costes adicionales que soporta una empresa al operar en un mercado extranjero y en los que no incurriría una empresa local”. Eriksson *et al.* (1997) han profundizado en esta cuestión, “el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización”, distinguiendo entre las distintas clases de conocimientos basados en la experiencia, y estableciendo su relación con los costes percibidos durante el proceso de internacionalización.

Quer y Claver (2005) argumentan respecto a la experiencia específica sobre el mercado de destino que si la empresa ya ha efectuado operaciones anteriormente en el país por la vía de la exportación, si lleva bastantes años operando allí o si ya cuenta con presencia física, seguramente conocerá mejor el terreno y podrá aceptar mayores cotas de compromiso.

Welch y Luostarinen (1988) señalan que si la empresa ya ha realizado IDE en algunos países, habrá acumulado unas habilidades y conocimientos sobre esa estrategia de entrada que le permitirán emplearla en nuevos destinos, incluso sin pasar por etapas previas. Durán y Úbeda (1997) argumentan que la experiencia en el desarrollo de proyectos de IDE facilita considerablemente la inversión en un entorno lejano culturalmente y que presenta importantes ventajas de localización.

Así, resulta posible argumentar que la mayor parte de las empresas desarrollan su compromiso en los mercados extranjeros mediante inversiones incrementales que corresponden al crecimiento gradual de su conocimiento experimental. De aquí que la experiencia acumulada se considere una fuerza directriz en el proceso de internacionalización. Sin embargo, dicha experiencia es, en gran parte, específica para cada mercado; ello quiere decir que no podrá generalizarse fácilmente a otros mercados o países (Johanson y Vahlne, 1990).

López (1996) considera que el grado de conocimiento que disfruta la empresa que se involucra en un proceso de expansión internacional depende, adicionalmente, del tipo de mercado objetivo. A tal efecto, cabe considerar dos amplias categorías: I) empresas que se introducen en un mercado extranjero siguiendo a sus propios clientes previamente internacionalizados hacia tal mercado (fenómeno especialmente importante en los sectores de servicios) y II) empresas que se introducen en un mercado extranjero con el objetivo de captar nuevos clientes (penetración de búsqueda de mercado). Así, resulta lógico esperar que las empresas, que se introducen en un mercado exterior con objeto de seguir a sus propios clientes, dispongan de mejor conocimiento del mercado extranjero al que se dirigen que las empresas que realizan dicha introducción con objeto de captar nuevos clientes. En consecuencia, estas últimas tienden a percibir un nivel de riesgo e incertidumbre más elevado y, por tanto, se muestran menos dispuestas a desarrollar comportamientos agresivos de implantación en los mercados exteriores que requieran grandes inversiones de recursos.

Los autores escandinavos plantean, además, una relación directa entre los dos aspectos estáticos ya que: “el conocimiento puede considerarse como un recurso (...) y, en consecuencia, cuanto mejor conocimiento se tenga de un mercado, más valiosos son

los recursos y más fuerte es el compromiso con el mercado” (Johanson y Vahlne, 1977). Esto sería particularmente cierto en el caso del conocimiento específico o ligado con la experiencia, ya que dicho conocimiento está asociado normalmente con las condiciones particulares del mercado en cuestión y no puede transferirse fácilmente a otros individuos y/o a otros mercados (Rialp, 1997).

En cuanto a los aspectos dinámicos o de cambio, a) las *decisiones de compromiso de recursos* en el extranjero están basadas en el conocimiento del mercado que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas. Johanson y Vahlne (1977) afirman que este tipo de decisiones son una respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado consecuencia de la experiencia y del desarrollo de operaciones en dicho mercado. Esto explica por qué el proceso de internacionalización, a menudo, se desarrolla lentamente a través de distintas etapas incrementales que implican una extensión de las fronteras de la organización y un incremento en el grado de compromiso con el mercado.

En lo que respecta a b) las *actividades empresariales corrientes*, estas dependen de los niveles de compromiso y de las decisiones de incremento del compromiso que se tomen. Johanson y Vahlne (1977) consideran que el desarrollo de las actividades empresariales corrientes que se realizan en el mercado es la principal fuente de experiencia. Además éstas modelan la habilidad de la empresa para explotar nuevas oportunidades en el futuro, por lo que representan en sí mismas una forma de compromiso (Thomas y Araujo, 1985 y 1986).

El ciclo de acontecimientos completo del modelo representado en la figura 5.7 se argumenta en que el conocimiento sobre el mercado y el compromiso de mercado afectan tanto las decisiones de compromiso como los resultados de las actividades actuales, y esto a su vez cambia el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos. Por tanto, los dos aspectos estáticos vienen condicionados por el desarrollo de los dinámicos y están interrelacionados; los dos aspectos dinámicos están relacionados porque las decisiones de incremento del compromiso se traducen en operaciones corrientes (López, 2004).

Las decisiones de compromiso están condicionadas tanto por el grado de compromiso existente en un momento determinado como por el conocimiento previamente adquirido. El grado de compromiso condiciona las decisiones sobre compromiso en dos sentidos: primero, porque la probabilidad de que la empresa identifique oportunidades en el mercado extranjero depende de la magnitud de las operaciones que está desarrollando y, segundo, porque la empresa sólo asumirá decisiones de aumento del compromiso que no superen el nivel de riesgo tolerable (condicionado por sus recursos y por su grado de aversión al riesgo). Por otra parte, se pueden tomar decisiones de aumento del compromiso como consecuencia de una reducción de la incertidumbre en el mercado provocada por el conocimiento disponible. En particular, el conocimiento específico del mercado fruto de la experiencia en el mismo, permite la percepción de las oportunidades y de los riesgos, reduciendo la incertidumbre asociada a la falta de familiaridad de la empresa con las condiciones del entorno. En consecuencia, cuánto mayor sea la experiencia acumulada en el mercado mayor será el compromiso de recursos en el mercado.

El modelo sostiene que los compromisos adicionales en el mercado exterior se desarrollarán, por regla general, en forma de pequeños pasos incrementales y, por tanto, la internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno (Johanson y Vahlne, 1977). Subsecuentemente, éste punto de vista gradualista es enriquecido por el análisis de la experiencia internacional de las empresas, conduciéndolas a otras áreas geográficas y países” (Alonso, 1993), “caminando hacia lo desconocido” (Johanson y Vahlne, 1977).

Como veremos posteriormente, este carácter gradual y evolutivo ha sido, en ocasiones, criticado y no refrendado empíricamente. De hecho, en los últimos años los mismos autores del enfoque escandinavo han matizado sus posiciones (Pla y León, 2004). Así, por ejemplo, Welch y Luostarinen (1988) consideran que la ausencia de alguna de las etapas en el proceso de internacionalización de una empresa, en un mercado en concreto, no significa que el modelo secuencial pierda su validez, sino que dicha ausencia se justifica por el proceso de aprendizaje de la empresa en otros mercados

foráneos. La experiencia y el conocimiento en el uso de las formas más avanzadas en determinados mercados pueden difundirse a lo largo de la firma, y permitir una penetración más rápida en los mercados externos considerados en periodos de tiempo posteriores.

En este sentido, los propios Johanson y Vahlne (1990), así como otros autores (Thomas y Araujo, 1985 y 1986; Andersen, 1993 y Alonso, 1993 y 1994), señalan que el proceso de expansión secuencial en un mercado determinado puede ser matizado en la actualidad por tres excepciones:

1.- Cuando la empresa disponga de suficientes recursos como para aminorar la evaluación relativa del riesgo que supone el compromiso internacional asumido. Es el caso, normalmente, de las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos que realizan avances significativos en sus procesos de internacionalización, ya que para ellas una decisión de este tipo comporta un menor esfuerzo relativo y las consecuencias de una inversión errónea son menores que para una empresa de un tamaño más reducido o con escasez de recursos.

2.- Cuando las condiciones del mercado sean estables y homogéneas. Esto facilita que la empresa reduzca el riesgo derivado de operar en el entorno internacional porque existen otras formas, alternativas a la experiencia, para la obtención de un conocimiento relevante del mercado.

3.- Cuando la empresa disponga de una experiencia considerable procedente de otros mercados con condiciones relativamente similares, pudiendo de esta forma generalizar dicha experiencia y utilizarla en un nuevo mercado específico. Así, cuando una empresa está fuertemente implantada en los mercados internacionales le puede ser más fácil transferir a los nuevos proyectos la experiencia adquirida en mercados acometidos previamente.

5.2.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

El *modelo secuencial de Uppsala* como principal referencia innovadora del enfoque evolutivo-conductista por sus contribuciones al análisis de las actividades internacionales de la empresa ha generado, por una parte, una fuerte aceptación y apoyo

por parte de los investigadores, algunos de los cuales han contrastado empíricamente las proposiciones del modelo, validándolo, bien de forma parcial, o en ocasiones, totalmente. Por otra parte, el modelo también ha sido criticado, tanto desde un punto de vista teórico, dando lugar a modelos alternativos con desarrollos científicos posteriores, como desde una perspectiva empírica, denostando algunas de las propuestas escandinavas con resultados contrarios a sus proposiciones.

En lo que se refiere al reconocimiento científico de sus principales aportaciones reiteramos en destacar las siguientes (Alonso, 1994):

1) Se trata de una proposición dinámica. La dimensión temporal del proceso pasa a tener una importancia extraordinaria.

2) Tiene en consideración las principales formas de penetración en mercados extranjeros, presentándolas no como opciones estrictamente alternativas sino como complementarias. Tal como ya hemos comentado, esto permite distinguir y relacionar la estrategia de entrada o de penetración y la estrategia de permanencia en los mercados internacionales.

3) Presta una importante atención al papel jugado por la percepción del riesgo y de las oportunidades en la toma de decisiones por parte de la empresa, dotándola del ya referido enfoque organizativo-directivo.

4) El *modelo secuencial de Uppsala* proporciona una interpretación del proceso de internacionalización que resulta especialmente útil en el caso de las PYMES o de las empresas que se encuentran en las primeras etapas de su desarrollo internacional (Martínez, 1999; Hurtado, 2000), ya que “es más fácil que la gran empresa o la altamente internacionalizada prescinda del gradualismo sugerido, pero no sucede lo mismo con aquella empresa que carece de experiencia internacional o dispone de limitados recursos” Alonso (1994). Ésta es, quizás, uno de los aspectos más reconocidos por los especialistas tal y como destaca Rialp (1997 y 1999), ya que la propuesta escandinava se ha revelado especialmente útil para referir, a nivel empírico, la experiencia internacional de aquellas empresas (PYMES, generalmente) situadas en las fases iniciales de su internacionalización, especialmente durante el desarrollo de su

actividad exportadora, ya que difícilmente pueden prescindir del gradualismo sugerido por el modelo (Forsgren, 1989; Johanson y Vahlne, 1990; Alonso, 1993 y 1994). Esto confirma la relativa importancia de la acumulación creciente o gradual de experiencia para explicar el comportamiento internacional de la PYME exportadora.

Claver *et al.* (2001) avanzan en la validez del proceso propuesto cuando reconocen que la PYME puede, de hecho, responder al reto de la globalización con un arma como la IDE, tradicionalmente reservada sólo para grandes EMN, no sólo siguiendo un proceso gradual que comience con estrategias menos ambiciosas, sino también si confluyen factores como los siguientes: coopera con otras empresas (Rialp y Rialp, 1996); existe una mentalidad directiva decididamente internacional (Reuber y Fischer, 1997); se han realizado importaciones previas (Korhonen *et al.*, 1996); se consideran los países con un menor nivel de desarrollo como destino (Giddy y Young, 1982); hay un efecto arrastre por parte de clientes o grandes empresas (Claver y Quer, 2000); y existen adecuados programas públicos de apoyo (Alonso y Donoso, 1996).

En cuanto al contraste empírico, estudios realizados en el contexto escandinavo (Luostarinen, 1979 y 1994; Swdenborg, 1982; Hörnell y Vahlne, 1982; Gandemo y Mattsson, 1984; Juul y Walters, 1987; Welch y Luostarinen, 1988; Nordström, 1991; Hadjikhani, 1997), han revelado un alto grado de consistencia, al menos durante los años posteriores a la formulación del modelo de internacionalización a través del proceso secuencial (Pla, 2000; Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004).

La investigación de Luostarinen (1979, 1994) en un estudio sobre las operaciones exteriores de las empresas industriales finlandesas muestra un proceso de internacionalización por etapas, no sólo en términos de los modos de penetración utilizados, sino también en la clase de productos ofrecidos y el tipo de mercado abordado. Así, en lo relativo a la estrategia de entrada y permanencia, encontró que alrededor del 65% de las compañías de su muestra, realizaban operaciones que no implicaban un alto nivel de compromiso de recursos (exportación, agentes de venta, etc.), un 33%, después de tener presencia en los mercados externos con los métodos anteriores, habían empezado también a producir, mientras que tan sólo un 2% producía directamente en el exterior sin haber pasado previamente por las etapas de menor nivel

de compromiso. En lo relativo a la clase de productos ofrecidos y el tipo de mercado abordado, los productos ofrecidos son divididos en cuatro categorías: bienes, servicios, sistemas y know-how. El proceso empieza con la introducción en los mercados externos de bienes, mientras que la prestación de servicios, y la venta de sistemas y de know-how aparece más tarde y aproximadamente en dicho orden.

Swdenborg (1982) describe la distribución regional de las inversiones exteriores sueca, americana y británica en función de los nudos políticos y culturales y de la proximidad geográfica, incidiendo de esta forma en la relevancia de la distancia psicológica desde una perspectiva empírica.

Hörnell y Vahlne (1982) analizan el caso de las multinacionales de ingeniería suecas, señalando la existencia de tres etapas incrementales en el proceso de internacionalización, desde las inversiones iniciales en redes de marketing y distribución, hasta finalmente el establecimiento de un completo sistema enfocado hacia la satisfacción de los clientes.

Juul y Walters (1987) en un estudio sobre el proceso de internacionalización de las empresas noruegas en el Reino Unido, validan las hipótesis formuladas en el modelo escandinavo relativas a la distancia psicológica y al proceso escalonado de internacionalización, sin embargo, el estudio es menos concluyente en cuanto a la política de producto enunciada por Luostarinen (1979). Citan, a su vez, el estudio de Gandemo y Mattsson (1984) en el que se destaca la importancia de los factores culturales y el modelo escalonado de internacionalización seguido por algunas firmas suecas.

Welch y Luostarinen (1988), tal y como ya comentamos, promovían la validez del *modelo secuencial de Uppsala*, aunque consideraban la posibilidad de ausencia de alguna de las etapas en el proceso de internacionalización de una empresa, en un mercado en concreto, justificándola desde la relación con el proceso de aprendizaje de la empresa en otros mercados externos.

Nordström (1991) ha mostrado que la secuencia media de las IE de las EMN suecas no ha cambiado dramáticamente. Su estudio muestra que, mientras la distancia

psicológica sigue jugando su rol, el potencial de mercado (operativizado a través del número de habitantes del país) es el factor explicativo más importante.

Vahlne y Nordström (1993) argumentan que el modelo es probablemente más válido en los primeros estados del proceso de internacionalización

El debate sobre la validez del *modelo secuencial de Uppsala* ha seguido siendo objeto del interés de algunos trabajos en los países escandinavos más cercanos en el tiempo (Hadjikhani, 1997; Petersen y Pedersen, 1997). Sin embargo, la constatación empírica no se ha circunscrito al ámbito nórdico, así existen numerosos estudios relacionados con este modelo con variadas perspectivas y distintos ámbitos geográficos, incluido el español. Así los estudios de Davidson (1980) y de Kogut y Singh (1986) han llegado a conclusiones similares para las empresas norteamericanas, Dichtl *et al.* (1984) para Alemania Occidental, Yoshihara (1978), Johanson y Nonaka (1983) para Japón, Karafakioglu (1986) para Turquía y Barret y Wilkinson (1986) para Australia.

Davidson (1980) en un estudio sobre los determinantes de la IDE de las empresas norteamericanas corrobora las conclusiones planteadas por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) en lo concerniente a la distancia psicológica. Las empresas en sus etapas iniciales de expansión externa prefieren los países cercanos y con una cultura similar, conforme estas empresas van ganando experiencia basan sus decisiones de inversión en otros factores tales como las oportunidades y condiciones económicas globales. En este estudio, también se muestra la correlación positiva entre la actividad inversora y el tamaño del mercado, así como el efecto positivo que ejerce en posteriores inversiones la presencia en un mercado de una filial.

Contractor y Kundu (1998) y Randoy y Dibrell (2002) observan, en sus respectivos estudios empíricos, una relación positiva entre el alcance de las operaciones internacionales de la empresa (número de implantaciones que posee en diversos países) y su nivel de compromiso inversor, corroborando las tesis²¹ de Johanson y Vahlne (1977 y

21 En este contexto, se pueden relacionar diversas investigaciones empíricas relacionadas con el paradigma de las etapas de desarrollo internacional, como las realizadas por Barrett y Wilkinson (1986); Mugler y Miesenböck (1989); Moon y Lee (1990); Yu (1990); Dichtl *et al.* (1990); Barkema *et al.* (1994); Moini (1995); Chang y Rosenzweig (2001); Luo (2001); Rialp *et al.* (2002).

1990) sobre los aspectos estáticos y los aspectos dinámicos de las variables de internacionalización.

Tal y como afirma Andersson (2004), a pesar de ciertas críticas (Turnbull, 1987; Andersen, 1993), el *modelo de Uppsala* sigue estando considerado como uno de los modelos más poderosos en este campo (Björkman y Forsgren, 2000) y un importante conjunto de trabajos empíricos han corroborado la validez del modelo en diferentes países.

En el caso de los estudios sobre empresas españolas, habría que destacar, por un lado, que la internacionalización de la economía nacional, ha sido un fenómeno tardío en comparación con otros países (Alonso y Donoso, 1994), lo cual ha influido en el reducido grado de desarrollo de las redes internacionales, y por otro, que la mayor parte de las empresas se encuentran en los estados iniciales de la internacionalización. Por lo tanto, parece que el enfoque más apropiado para explicar el proceso de las mismas es el del *modelo secuencial de Uppsala* (Hurtado, 2000).

Pla (2000) realiza un estudio sobre el proceso de internacionalización de las empresas españolas (todas las empresas de la muestra, o bien exportaban mas del 25% de sus ventas, o bien habían realizado alguna inversión directa en el exterior), llegando a las siguientes conclusiones: 1) en cuanto a la cadena de establecimiento, se observaba un proceso escalonado de adición de métodos con mayor compromiso internacional a medida que incrementa la experiencia en los mercados internacionales. Todas las empresas que habían creado filiales de ventas en el exterior (un 23% de la muestra), antes habían tenido alguna experiencia exportadora. De igual modo, la mayoría de las empresas que tenían filiales de producción en el exterior (un 11% de la muestra), con anterioridad habían creado filiales de ventas y habían utilizado la exportación. Sólo el 4% de empresas de la muestra (12) había creado filiales de producción directamente en el exterior sin pasar por las etapas previas. Estas últimas empresas básicamente se enmarcan en sectores de prestación de servicios (construcción, distribución de energía, financiero). 2) En cuanto a la distancia psicológica y los países de destino, en general, los mercados elegidos como primer destino, son aquellos donde la distancia psicológica percibida es menor. Las empresas españolas prefieren como primer paso dirigirse a los

países vecinos de la Unión Europea (74.5%) donde las condiciones económicas y culturales son similares y donde la distancia geográfica no es sustancial. La lengua y los nudos históricos entre Latinoamérica y España han influido en que dicha área se configurase como la segunda en importancia (10%). No obstante, la inestabilidad económica y social de estos países, así como, la elevada distancia geográfica han sido barreras que, de alguna forma, han limitado el desarrollo de dicho proceso de internacionalización en esta área, mas de lo que en principio cabría esperar. Por último, Norteamérica se situaba en tercer lugar (tan sólo 5%).

Posteriormente, Pla y León (2004) aportan ejemplos de procesos de internacionalización de empresas españolas de carácter secuencial como los casos de Ikusi, empresa vasca del sector de la electrónica, informática y telecomunicaciones; Freixenet, empresa familiar catalana, productor mundial de vino espumoso; y Chupa Chups, la famosa empresa española del sector confitero y su caramelo global.

Claver y Quer (2000) realizan una aproximación gradualista al proceso de internacionalización de la PYME alicantina en su investigación. En primer lugar, destacan que las PYMES estudiadas, en su mayoría, cuentan con una única IDE, lo que permite catalogarlas como multinacionales incipientes. Por otra parte, una gran parte de las IDE se ha dirigido a América Latina, por lo que puede estar presente la idea de menor distancia psíquica, aunque se combina con la menor distancia física, ya que predominan las IDE localizadas en países europeos. También acorde con el enfoque gradualista, destaca el hecho de que casi todas las empresas iniciaron su proceso de internacionalización mediante exportaciones y que las IDE suelen ir precedidas de estrategias de entrada menos arriesgadas en el país en cuestión. Además, la mayoría de las unidades extranjeras tienen un carácter exclusivamente comercial, lo que permite situar a estas PYMES en las primeras etapas de la cadena de establecimiento del *modelo secuencial de Uppsala*.

Claver *et al.* (2001) realizan en otro trabajo, una aproximación gradualista al proceso de internacionalización de la EMN alicantina con pocas IDE. Destacan dos conclusiones: en primer lugar, reiterando un resultado del trabajo previo, las empresas suelen iniciar su proceso de internacionalización a través de exportaciones; y la mayoría

de las IDE suelen venir precedidas de alguna modalidad de exportación para entrar en el país de destino correspondiente. Por otra parte, además de seguir un proceso gradual, otros factores como una mentalidad directiva decididamente internacional y la actuación conjunta con otras empresas, a juicio de los responsables internacionales encuestados, también influyen significativamente en la decisión inversora. Todos ellos revisten especial importancia en el caso de la PYME.

Quer y Claver (2005) avanzan en su línea investigadora con un estudio sobre la EMN española con IDE en China corroborando las propuestas escandinavas, al constatar en primer lugar, que cuanto mayor es la experiencia inversora internacional de la empresa, mayor es la utilización de fórmulas inversoras que implican un elevado grado de compromiso en China. Y, por otro lado, cuanto mayor es la experiencia específica de la empresa sobre China, mayor es el empleo de fórmulas inversoras que impliquen un elevado grado de compromiso. En esta línea se sitúan los resultados obtenidos por la investigación empírica realizada por Casillas (1998, 2002) sobre EMN españolas con varias IDE.

Aunque el *modelo escandinavo* se centra, primordialmente, en “el desarrollo de la empresa individual y, en particular, en la adquisición, integración y utilización gradual de conocimiento sobre las operaciones y los mercados exteriores, así como en su compromiso creciente con los mercados internacionales” (Johanson y Vahlne, 1977), Martínez (2003) y, posteriormente, Rialp *et al.* (2005b) en una versión actualizada y enriquecida, realizan un estudio de casos en el que se analiza el proceso del desarrollo de internacionalización seguido por algunas empresas industriales españolas participantes en un consorcio de exportación, el cual es objeto de estudio. Se asume que dicho proceso no es llevado a cabo por las mismas de manera individual, sino a través de un acuerdo de cooperación entre empresas. De igual manera, se analiza el efecto que tienen sobre las empresas los factores identificados en el modelo secuencial. Se llega a la conclusión de que el proceso de internacionalización de las empresas es más rápido cuando éstas eligen constituirse en un consorcio de exportación.

López y García Canal (2004) en un trabajo que estudia la creación de valor en la expansión internacional de las empresas españolas a través de las IDE concluyen

respecto a la distancia cultural que las inversiones realizadas hacia países con distancia cultural reducida no sólo son preferidas, sino que generan mayores rentabilidades anormales que las dirigidas hacia países con distancia cultural más elevada, independientemente del modo de entrada.

5.2.2.1.4. Evidencia empírica contraria y críticas

Paralelamente a estos trabajos que destacan los aspectos positivos del *modelo secuencial de Uppsala* y su validez conceptual, se pueden citar otros, en los que se ponen de manifiesto deficiencias metodológicas y falta de validez empírica, concluyendo, en ocasiones, con fuertes críticas hacia el *modelo escandinavo*.

Actualmente, como subrayan Pla y León (2004), la mayor complejidad y dinamismo del entorno internacional obliga a las empresas a competir de distinta forma. Como consecuencia, se han desarrollado toda una serie de trabajos empíricos que analizan estas nuevas circunstancias y, en algunos casos, destacan la pérdida de poder explicativo del modelo escandinavo. Esto, sin embargo, no debe sorprendernos, ya que como acertadamente recuerda López (2004), sus propios autores reconocían la simplificación que incorporaba el modelo en lo que respecta a su linealidad, dada la posibilidad de que las empresas salten etapas o concluyan el proceso antes de las fases finales y a la exageración de las diferencias entre etapas.

Algunos autores (Reid, 1981, 1983 y 1984; Rosson, 1987; Alonso, 1993 y 1994; Andersen, 1993 y 1997; Rialp, 1997 y 1999) señalan una serie de problemas metodológicos y de interpretación, y algunas medidas básicas para mejorar este modelo de internacionalización. Las principales críticas que se han señalado para este marco teórico son las siguientes:

1) El modelo no contribuye a la comprensión científica del fenómeno, debido a la inadecuada definición de los límites teóricos y de las asunciones en los que se basan las teorías, aunque permita una comprensión intuitiva de aquel. La falta de especificación de los supuestos sobre los objetos de análisis, la no-explicación de las condiciones de partida para el inicio del proceso, la indefinición de las variables y la ausencia de

relaciones precisas entre antecedentes y consecuencias implican problemas metodológicos (Andersen, 1993).

2) El supuesto de racionalidad que subyace en el modelo es criticado por Reid (1983 y 1984). Se asume que las empresas desarrollan estructuras más formales en los mercados a medida que aumentan su dependencia de ellos, olvidando el protagonismo que, en los procesos de toma de decisiones, suelen tener factores no ligados a la racionalidad. Este mecanismo de internacionalización reduce a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes, cuando actualmente, se observa su importancia y la diferente incidencia que tienen sobre cada empresa (Pla, 2000). Estos argumentos señalan claramente la importancia de concebir el comportamiento empresarial como una reacción y adaptación a su entorno, integrando la perspectiva conductista del desarrollo internacional (basada, fundamentalmente, en las características de la empresa y/o de sus directivos) en un marco más amplio que también contemple la relación entre la empresa y sus mercados (Thomas y Araujo, 1986).

3) El modelo es demasiado determinista y generalista. Se le achaca una excesiva linealidad al plantear el proceso de internacionalización, adoleciendo de un enfoque “mecanicista”, en la medida que presupone un patrón demasiado lineal y predecible de la progresión exportadora de la empresa; la cual, dada la variabilidad que la caracteriza en términos de sus asignaciones de recursos, capacidades directivas y/o oportunidades de mercado, podría no ocurrir siempre así (Reid, 1983 y 1984). Dicho patrón es difícilmente compatible con la complejidad de la realidad empresarial. No todas las empresas pasan por todas las fases, desde un escaso compromiso hasta llegar a uno de nivel más alto. La elección del modo de introducción, depende de la oportunidad del mercado extranjero, de los recursos de la empresa y del tipo de producto. En definitiva, viene determinado por la situación interna y externa de la empresa (Rosson y Reid, 1987).

En este sentido, Strandskov (1986) afirma que el *enfoque escandinavo* implica una descripción determinista de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, mientras que en la realidad, los fenómenos empresariales son a menudo de una naturaleza más cualitativa, de ahí, las dificultades para observar parámetros fijos, tal y como determina el proceso de entrada secuencial.

Se pone así de manifiesto las limitaciones que plantean la hipótesis de las fases de desarrollo y la necesidad de flexibilizar los principales supuestos que presenta este enfoque gradualista, dado el carácter aparentemente indeterminado y eminentemente selectivo de las opciones estratégicas de la empresa en el ámbito internacional. Se precisa de una mayor concreción operativa y, sobre todo, de la imperante necesidad de liberarse de su visión excesivamente lineal, esquemática y determinista del proceso de internacionalización empresarial, entendido prácticamente como una mera transición a través de una secuencia aparentemente predefinida y jerarquizada de fórmulas institucionales sucesivas (Alonso, 1993, 1994).

Alonso (1993) considera difícil mantener el carácter secuencial de la internacionalización que el *modelo de Uppsala* propone, sobre todo si se tiene en cuenta la creciente homogeneización de los mercados internacionales y las estrechas relaciones que se producen entre ellos. Si a esto se añaden los sólidos canales de comunicación que los unen y la posibilidad de obtener experiencia a través del comportamiento de empresas rivales, se puede prever un acortamiento de cada etapa y el recurso a fórmulas más inmediatas de presencia en los mercados.

4) El poder exploratorio del modelo es mejorable, ya que aunque éste tiene carácter historicista, dado que explica un estado o condición basándose en un estado previo (o en una secuencia de estados previos), no queda claramente recogido por qué o cómo tiene lugar el proceso, las causas por las que la empresa evoluciona de una etapa a la siguiente y cómo se predice esa evolución. Este hecho, guarda una estrecha relación con la ausencia de definición de las etapas propuestas y el problema de la delimitación entre etapas. La falta de concreción teórica en cuanto a la determinación de plazos temporales y dimensión de las empresas en cada etapa supone un bajo nivel de precisión. La explicación básica es la relación entre conocimiento del mercado y compromiso con el mercado, explicación que es tautológica en la medida en que el conocimiento del mercado forma parte del compromiso con el mercado (Andersen, 1993).

En este sentido, son varios los autores que cuestionan la validez conceptual del modelo. Así, Turnbull (1987) y Alonso (1993) destacan la rigidez de la jerarquía de

etapas y la suposición de crecientes niveles de compromiso internacional a medida que se avanza en el proceso descrito.

5) La consideración “dinámica” del proceso de internacionalización, mediante una visión integrada y/o complementaria de ciertas fórmulas de actuación internacional (básicamente la exportación y, eventualmente, la IDE), no llega a reflejar la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias y franquicias) u otros mecanismos alternativos para la proyección internacional de la empresa (empresas mixtas o joint-ventures internacionales) (Rialp, 1997 y 1999).

Así, la propuesta parece un tanto reacia a aceptar que la empresa también puede aprender del comportamiento de otras organizaciones y/o mediante mecanismos no basados, exclusivamente, en la propia adquisición de experiencia en el mercado. Johanson y Mattsson (1987) señalan que este enfoque sólo tiene en cuenta el desarrollo de recursos y conocimientos internos, ignorando en consecuencia la posibilidad de obtener recursos externos a través de las redes de cooperación. En este sentido, es de destacar la contribución del novedoso enfoque de red (Thorelli, 1986), que autores como Johanson y Mattsson (1988), Forsgren (1989), Johanson y Vahlne (1990), Alonso (1993), Albaum *et al.* (1994) o Madsen y Servais (1997) han introducido, flexibilizando la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa*. Así, Forsgren (1989) afirma que el *modelo de Uppsala* sólo dice algo importante de las etapas más tempranas de internacionalización, cuando el conocimiento de los mercados y los recursos son todavía factores restrictivos. De acuerdo con Madsen y Servais (1997), el enfoque de red no es contrario al *enfoque escandinavo*, sino que ofrece una explicación al incumplimiento del mismo.

Estos planteamientos permiten, cómo veremos posteriormente, reducir e, incluso, eliminar algunas etapas del proceso internacional de la empresa, agilizando las fases del compromiso internacional e incorporando la utilización de nuevas fórmulas más adaptables, flexibles e innovadoras de presencia en los mercados exteriores (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Andersen, 1993; Alonso, 1993 y 1994).

De hecho, como ya explicitamos anteriormente, Johanson y Vahlne (1990) contemplan, ante ciertas circunstancias consideradas como excepciones, una cierta

simplificación del proceso de expansión secuencial en un mercado propuesto en el modelo, a medida que las empresas ven facilitado su acceso al mecanismo de la exportación o adquieren experiencia y conocimientos a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con otras entidades. Estos autores, al revisar las críticas vertidas desde algunos estudios a sus propuestas (Hedlund y Kverneland, 1983 y 1985; Hood y Young, 1983; Turnbull, 1987; Welch y Loustarinen, 1988; Millington y Bayliss, 1990), admiten la posible existencia de saltos en la cadena de establecimiento y/o excepciones al concepto de la distancia psíquica, en particular en aquellas empresas con amplia experiencia en otros mercados.

6) La incongruencia entre el plano teórico y el operativo, ya que los resultados de la investigación empírica no sirven para corroborar ni para validar las hipótesis teóricas formuladas. Se hace necesario adaptar las investigaciones empíricas a los modelos teóricos. Una investigación transversal, no puede determinar qué factores influyen en el movimiento de una etapa a la siguiente, por ello, resulta necesario realizar análisis longitudinales que permitan observar y analizar el comportamiento de las empresas a lo largo del tiempo, aunque ello pueda resultar complicado (Andersen, 1993).

Los métodos utilizados para la explotación de los datos han sido mayoritariamente estadísticos, atendiendo al carácter cuantitativo de la información recogida. Se detecta, muy a menudo, la utilización de técnicas exclusivamente univariantes que ignoran el efecto conjunto de las variables independientes, así como la ausencia de otros instrumentos y técnicas de investigación más cualitativos y/o longitudinales. En particular, son escasos los estudios basados en la elaboración de estudios de casos e información secundaria, los cuales podrían adecuarse al carácter inherentemente dinámico y multivariante de la internacionalización de la empresa (Rialp, 1997; Pla, 2000). Así, la mayoría de las validaciones empíricas proporcionan un perfil del comportamiento internacional de la empresa en un momento dado del tiempo, a pesar del carácter mutable de variables tales como las capacidades y/o recursos empresariales, las características directivas, los estímulos e impedimentos percibidos para el desarrollo de la actividad exportadora, el diseño y el alcance de los argumentos estratégicos, etc. De

aquí, seguramente, la dificultad de la mayoría de estos modelos en explicar cómo tiene lugar la progresión de la empresa entre las distintas etapas consideradas (Bilkey, 1978).

Si tenemos en cuenta estas limitaciones y sus respectivas críticas, podemos entender los confusos y divergentes resultados obtenidos cuando se ha intentado validar empíricamente los principales supuestos del *modelo secuencial de Uppsala*, como el concepto de la cadena de desarrollo, el de la distancia psíquica y el mecanismo básico de la internacionalización basado en la relación entre los aspectos estáticos y los aspectos dinámicos.

Es destacable la diversidad y contradicción de los resultados empíricos obtenidos. Anteriormente, aludíamos a aquellos estudios que avalan las propuestas del *modelo secuencial de Uppsala*, apoyados en datos proporcionados por muestras de empresas suecas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975); australianas (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978); empresas industriales finlandesas (Luostarinen, 1979 y 1994); empresas norteamericanas (Davidson, 1980); inversiones exteriores sueca, americana y británica (Swdenborg, 1982); multinacionales de ingeniería suecas (Hörnell y Vahlne, 1982); firmas suecas (Gandemo y Mattsson, 1984); empresas noruegas en el Reino Unido (Juul y Walters, 1987) y empresas españolas (Pla, 2000; Claver y Quer, 2000 y 2005; Claver *et al.*, 2001; Casillas, 1998 y 2002; Martínez, 2003; López y García Canal, 2004; Rialp *et al.*, 2005a, 2005b, 2006). Sin embargo, los resultados de otras investigaciones sobre el proceso de internacionalización predisponen a suavizar el supuesto de la secuencia de etapas basado en el concepto de la cadena de desarrollo, tal y como se plantea en los estudios de Bilkey y Tesar (1977) y Cavusgil (1982 y 1984) en Estados Unidos; de Buckley *et al.* (1979) en el Reino Unido; Hedlund y Kverneland (1985) con firmas suecas en el mercado japonés, del Bureau of Industry Economics (1984), en Australia y de Rialp *et al.* (2005a, 2006) en empresas catalanas. Peores resultados se han obtenido en los trabajos de Turnbull (1987), en el Reino Unido; y Pavord y Bogart (1975), Czinkota (1983) y Hood y Young (1983) en Norteamérica. En lo que se refiere a la selección de nuevos mercados, la relación entre distancia psíquica y selección de un nuevo mercado no fue confirmada empíricamente en el estudio de Sullivan y Bauerschmidt (1990), ni en el trabajo de Benito y Gripsrud (1991).

Así, Hedlund y Kverneland (1985) intentan validar el *modelo secuencial de Uppsala* con la experiencia de las firmas suecas en el mercado japonés, con una estructura similar al estudio de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), mostrando cómo el proceso de internacionalización está cambiando hacia un enfoque más directo y rápido, posiblemente influido por cambios en el entorno, tales como la creciente disminución de las diferencias entre los países industrializados y los cambios en las compañías al incrementarse su habilidad en manejar la complejidad de los negocios internacionales.

Turnbull (1987) muestra la dificultad de observación de una secuencia ordenada y progresiva del proceso de internacionalización en la mayoría de los casos que analiza en el Reino Unido. Según este autor, es más apropiado considerar un proceso contingente, influido por el entorno donde se opera, la estructura de la industria y la propia estrategia de marketing de la empresa. En este sentido, Turnbull afirma: “la teoría de las fases de desarrollo tiene valor si se emplea como medio de trabajo a efectos de catalogación, en vez de como explicación del proceso de internacionalización, ya que ésta solamente puede lograrse mediante un análisis del entorno en el que operan. Es su entorno lo que determina la naturaleza de su estrategia”.

Hood y Young (1983) cuestionan la cadena de desarrollo propuesta por el *enfoque escandinavo*, ya que encontraron que un 44% de una muestra de 140 filiales norteamericanas no habían desarrollado operaciones en el mercado internacional previas a la IDE.

Sullivan y Bauerschmidt (1990) en el estudio que realizan, no encuentran diferencias significativas en la apreciación de los directivos de empresas situadas en distintas etapas del proceso, sobre los incentivos y barreras para la internacionalización, lo que implica, al contrario de lo postulado por el modelo secuencial, la poca influencia del distinto grado de conocimiento sobre los mercados externos.

5.2.2.1.5. Modelos secuenciales basados en el enfoque escandinavo

Alabado o criticado, el *enfoque escandinavo*, se ha beneficiado de una aceptación general, por parte de los estudiosos del proceso de internacionalización de las empresas (Buckley, 1990), y ha sido utilizado como base teórica en posteriores análisis empíricos.

De esta forma, el *modelo secuencial de Uppsala* ha inspirado multitud de intentos de contrastar, en términos parecidos, el desarrollo de las actividades internacionales de la empresa (Rialp, 1997). Algunos trabajos constituyen ampliaciones y matizaciones del paradigma de las etapas de desarrollo (López, 1996), que han dado lugar a nuevas modelizaciones del proceso internacional similares a éste, tal y como se puede observar en la tabla 5.8 y, que con el tiempo, gozan, hoy en día, de cierta tradición en la literatura, siendo los trabajos pioneros de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), dos de los más citados de entre todas las corrientes teóricas.

En este sentido, la abundante investigación empírica desarrollada en torno al comportamiento internacional de la empresa (especialmente de la PYME) se propone, básicamente, determinar cómo y de qué manera ésta se involucra en actividades de internacionalización, identificando los motivos y las estrategias de la misma, sus capacidades para actuar en mercados exteriores y el tipo de interacción que establece con su entorno (Miesenböck, 1988; Aaby y Slater, 1989). Aunque la mayoría de estos trabajos no llegan a desglosar explícitamente las etapas existentes en la adopción de esta actividad, algunos sí han concebido la participación de la empresa en las operaciones internacionales como un proceso de desarrollo gradual que tiene lugar en distintas fases o etapas y durante un período de tiempo relativamente largo.

Así, se han ido estableciendo paulatinamente distintos modelos empíricos que ofrecen una cierta conceptualización (si bien altamente descriptiva y parcial) de la naturaleza dinámica del proceso de internacionalización de la empresa basados en el enfoque escandinavo²² (Rialp, 1999).

El trabajo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) ya ha sido comentado anteriormente como trabajo pionero y promotor del *enfoque escandinavo*.

²² Para una revisión amplia, sistemática y comparativa de estos trabajos puede verse Thomas y Araujo (1986); Andersen (1993 y 1997); Leonidou y Katsikeas (1996) o Rialp (1997). Aunque los trabajos de Rialp (1997, 1999, 2001, 2004 y 2005) vienen siendo una referencia habitual en nuestra investigación, en este apartado lo es con mayor intensidad, convirtiéndose en un extracto de su exhaustivo análisis comparativo. Si bien, nosotros hemos generalizado el ámbito estratégico (su enfoque es básicamente exportador) y la dimensión empresarial (en su caso, enfocado a la PYME). Adicionalmente, nuestra distinción del enfoque de innovación como enfoque alternativo al escandinavo supone una compartimentación diferente de los trabajos empíricos analizados.

Tabla 5.8. Características estructurales y metodológicas de los modelos empíricos del proceso de internacionalización basados en el enfoque escandinavo.

	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)	Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978)	Barrett y Wilkinson (1986)	Moon y Lee (1990)	Moini (1995)
Base de conceptualización	Teoría del comercio internacional/ Teoría del aprendizaje	Teoría de la organización/ Teoría del “management”/ Teoría de la localización	Teoría del “management”/ Teoría del aprendizaje	Modelos previos del comportamiento exportador	Modelos previos del comportamiento exportador
Rango de Actividades	Exportación/ IDE	Pre-exportación	Pre-exportación/ Exportación/ IDE	Exportación	Exportación
Modo de operar	Adquisición gradual de conocimientos / Compromiso incremental de recursos	Aumento gradual en la recogida y transmisión de información	Interés y compromiso de recursos incrementales	Compromiso gradual de recursos / Internalización de las actividades de marketing	Proceso evolutivo e incremental
Patrón desarrollo	Etapas (4)	Etapas (3)	Etapas (4)	Etapas (3)	Etapas (3)
Fases de exportación	Inicial/ Avanzada (post-export.)	Pre-involucración	Pre-involucración/ Inicial/ Avanzada	Inicial/ (Media)/ Avanzada	Inicial/ Avanzada
Variables de Segmentación	Método de distribución de las exportaciones	Tipo de comportamiento pre-exportador (Disposición a exportar/ Actividades de recogida y transmisión de información)	Interés e intensidad exportadora	Intensidad exportadora/ Ventas exportadas/ Control de precios/ Compromiso del canal/ Desarrollo de producto	Éxito exportador (intensidad exportadora/ crecimiento del volumen de exportaciones)
Variables explicativas	Compromiso de recursos/ Disponibilidad de información/ Tipos de mercados exteriores	Características personales del decisor/ Localización y entorno de la empresa/ Características de la empresa/ Estímulos (attention evoking factors)/ Actividades de información	Características personales del directivo/ Posición del directivo/ Actitudes directivas hacia la exportación/ Actividades de planificación	Tamaño de la empresa/ Experiencia exportadora/ Características de los directivos/ Ventajas diferenciales/ Barreras a la exportación/ Objetivos/ Estímulos a exportar	Características de la empresa/ Características demográficas de los directivos/ Expectativas directivas frente a la exportación/ Atención prestada a la búsqueda de nuevos mercados
Ámbito geográfico	Suecia	Australia	Australia	Corea del Sur	EE.UU.
Tamaño empresa	Grandes	PYMES	PYMES y grandes	PYMES y grandes	PYMES
Unidad de análisis	Multinacionales	Exportadores/ No exportadores	Exportadores/ No exportadores	No disponible	Exportadores
Tamaño muestra	4	26+49	1057	52	102
Recogida datos	Entrevista personal/datos secundarios	Encuesta postal/ entrevista personal	Encuesta postal	Entrevista personal /cuestionario	Encuesta postal
Informador clave	No disponible	No disponible	No disponible	Jefe de la división de exportación	No disponible
Análisis de los datos	Estudio de casos	Estudio de casos	Chi-cuadrado/ Análisis factorial	Análisis discriminante múltiple	ANOVA/ Análisis discriminante

Fuente: Leonidou y Katsikeas (1996) y Rialp (1997). Adaptado a nuestra clasificación.

Wiedersheim-Paul *et al.* (1978) centraron su investigación en el tipo de comportamiento pre-exportador previo al posible inicio de la actividad exportadora. Así, identifican tres tipos de empresas no exportadoras, basándose en la disposición de éstas a

iniciar la exportación y en su habilidad para recoger y transmitir información: 1) empresas orientadas domésticamente, las cuales no planean de una manera deliberada la realización de exportaciones; 2) no-exportadores pasivos, quienes podrían involucrarse en operaciones de exportación si recibiesen pedidos exteriores no solicitados; 3) no-exportadores activos, quienes sí realizarían esfuerzos deliberados para iniciar las exportaciones. Este modelo sugiere, básicamente, que la disposición a empezar a exportar, junto con la recogida y transmisión de información relacionada con dicha actividad, aumenta a medida que la empresa se mueve desde el estadio doméstico al pre-exportador activo.

Posteriormente, Welch y Wiedersheim-Paul (1980) desarrollan una nueva versión del modelo de comportamiento pre-exportador. En concreto, esta nueva versión integra las fases previa e inicial (experimental) de exportación, siendo los elementos que influyen en el comportamiento exportador a este nivel tanto la preparación pre-exportadora de la empresa como la retroinformación obtenida durante las primeras experiencias en este campo.

Por otro lado, y basándose en otras investigaciones previas, Barrett y Wilkinson (1986) proponen otro modelo también centrado en el nivel de involucración exportadora de la empresa. Éstas se clasifican en cuatro etapas o niveles, recogiendo desde aquéllas que nunca habrían considerado la posibilidad de exportar, hasta aquéllas que exportaban en el momento del estudio. Éstas últimas se caracterizaban, además, según su posible involucración en algún tipo de inversión directa al exterior. El modelo identifica diferencias significativas entre las empresas situadas en las distintas etapas del proceso de internacionalización con respecto a un número de atributos relativos a los altos directivos, tales como sus características personales, la orientación y planificación de las actividades exteriores y las actitudes directivas hacia la exportación. Se aporta evidencia, según los autores, del proceso de aprendizaje que tiene lugar, el cual facilita el aumento del nivel de conocimientos y habilidades así como el cambio en las percepciones.

Moon y Lee (1990) tratan igualmente de explicar la dinámica del proceso de desarrollo exportador a partir de un modelo que recoge un conjunto de variables independientes previamente identificadas como determinantes significativos del

comportamiento exportador. Así, surgen tres niveles distintos de expansión en el desarrollo de esta actividad a los que estos autores se refieren como niveles bajo, medio y alto. El contraste empírico del modelo revela como ciertos factores organizativos y directivos diferencian significativamente estos niveles; si bien otros parámetros, en particular los de una naturaleza marcadamente estructural, no parecen poseer el mismo efecto discriminatorio.

Por último, Moini (1995) especifica un modelo según el cual las empresas investigadas caerían en tres categorías fundamentales, basándose en su mayor o menor éxito exportador (exportadores parcialmente interesados, crecientes exportadores y exportadores de éxito), tratando de identificar las características que contribuyen al éxito en el programa exportador de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, se sugiere la importancia de las ventajas competitivas de la empresa y su disposición a explorar los mercados exteriores como los principales determinantes del éxito exportador; mientras que, a diferencia de otros estudios, no se pone tan de manifiesto la influencia ejercida por las expectativas y características personales de los directivos.

Adicionalmente, también son destacables los trabajos de Buckley y Casson (1981), Root (1987), Welch y Luostarinen (1988) y Buckley *et al.* (1990 y 1991), los cuales constituyen ampliaciones y matizaciones del *modelo secuencial de Uppsala*. En este sentido, si bien los autores del modelo original consideran únicamente la evolución del proceso de internacionalización mediante la comparación entre las exportaciones y la implantación de subsidiarias en otras naciones, estos trabajos incorporan nuevas fórmulas de implantación internacional a dicho proceso evolutivo, que serán revisadas en el modelo o esquema general de la internacionalización de la empresa (MEI) que presentaremos en el capítulo 7.

En general, estos autores interpretan la internacionalización de la empresa como un proceso secuencial que consta de diversas etapas (comercial, contractual, participativa e integrada) cada una de las cuales requiere una mayor vocación internacional de la empresa y una creciente implicación en actividades fuera de las fronteras nacionales. A pesar de que el proceso de expansión internacional no requiere el paso por todas las etapas mencionadas, cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente. Por

consiguiente, la evolución lógica del proceso de penetración de mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa en el exterior de naturaleza productiva (López, 1996).

Sin embargo, y a pesar de las posibles diferencias existentes entre los distintos modelos con relación al número, la naturaleza y el contenido de las distintas etapas propuestas, parece concluirse que el proceso de desarrollo exportador puede ser dividido, como mínimo, en tres amplias etapas o fases generales que recogen las diferentes etapas expuestas por los anteriores autores en sus modelos: 1) pre-involucración o pre-compromiso, 2) involucración inicial o experimental y 3) involucración avanzada o comprometida (Leonidou y Katsikeas, 1996). Durante este proceso de internacionalización por etapas existen ciertos factores que influyen en ésta dinámica tales como: los activos, las capacidades tecnológicas, la experiencia, los conocimientos, las rutinas organizacionales, las oportunidades del mercado, la distancia geocultural, las características de los directivos, y la cultura organizacional.

La etapa de pre-compromiso incluye distintos tipos de empresas: aquéllas que venden sus productos sólo en el mercado doméstico y no están interesadas en exportar; aquéllas envueltas en el mercado doméstico pero que consideran seriamente la actividad exportadora; y aquéllas que solían exportar en el pasado pero que ya no lo hacen actualmente. Durante esta fase inicial, la empresa se involucra en una actividad exportadora más bien esporádica, donde las empresas pueden clasificarse entre aquéllas con un cierto potencial para acrecentar su implicación en el exterior en el futuro y aquéllas otras que parecen incapaces de ajustarse a las demandas que surgen de la actividad exportadora, llevándolas a una actividad exportadora marginal o, incluso, a su futura renuncia como compañía exportadora. Por último, en la fase avanzada o comprometida, las empresas son exportadores regulares con una extensa experiencia internacional, lo cual les lleva con frecuencia a considerar fórmulas aún más comprometidas de proyección internacional (Leonidou y Katsikeas, 1996).

5.2.2.1.6. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de

internacionalización (MEI), se puede considerar que el *Enfoque Escandinavo (EE)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 5.9. matriz de relevancia explicativa del *EE* en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno genérico (país) y de la empresa, a nivel de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia y a la estrategia de secuencia.

El *Enfoque Escandinavo (EE)* como referente de los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)* o *enfoque gradualista (EG)*, concibe la internacionalización de la empresa como un proceso gradual (estrategia de secuencia) de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Por tanto, al asumir que el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización, se está dotando al modelo de un enfoque de recursos y capacidades (competencia), al igual que al hacer inclinar la dialéctica entre las condiciones del mercado (entorno genérico) y las competencias de la empresa hacia las capacidades y aptitudes del equipo directivo de la empresa. La empresa es considerada como un agente activo capaz de plantear estrategias (estrategia competitiva) en respuesta a su entorno basadas en sus capacidades, entre las que se encuentran las capacidades del equipo directivo (ventaja competitiva), enfatizando la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos. Para el *modelo de Uppsala*, la variable que determina la selección de mercados exteriores (estrategia de localización) y, por tanto, la principal variable del análisis del entorno genérico (país) es la distancia psicológica (factores lingüísticos, culturales, educativos, económicos, industriales, políticos e institucionales) percibida entre el mercado de origen y el mercado de destino, utilizando fuentes de información de carácter subjetivo basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones.

El *Enfoque Escandinavo (EE)* privilegia la dinámica temporal del proceso (estrategia de secuencia) y se considera éste de una manera integral, incorporando opciones diversas a través de la “cadena de establecimiento”, desde la exportación a la

inversión (estrategia de entrada y permanencia) ofreciendo una visión integrada de las distintas formas de penetración en los mercados internacionales, que aparecen por primera vez como opciones complementarias en lugar de cómo estrictamente alternativas. El *EE* trata de responder, fundamentalmente, a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa y, para ello, se afrontan cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales (estrategia de localización), qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia).

Por otro lado, se puede considerar que el *EE* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.9) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno específico (sector), al análisis estratégico de la empresa a nivel funcional (cadena valor), al sistema de objetivos, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internalización a la estrategia competitiva y a la estrategia de estructura.

Todos estos planteamientos están implícitos en el *modelo secuencial de Uppsala*, aunque no los afronte explícitamente. Así, la identificación por parte de los autores de dos tipos de conocimiento relativo al proceso de expansión internacional relacionado con la propia actividad (conocimiento objetivo y conocimiento experimental) presupone un tipo de conocimiento distintivo (ventaja competitiva) y propio del sector de actividad (entorno específico). La visión de la internacionalización como un avance desde fórmulas de bajo compromiso (con poco control sobre la actividad) hasta fórmulas de mayor compromiso (con fuerte control) (estrategia de estructura), supone entender el compromiso creciente (grado de compromiso) como una cadena medios - fines asimilable a un sistema de objetivos con vinculación a otros subobjetivos (conocimiento, experiencia, control, riesgo, incertidumbre) hacia niveles superiores de compromiso internacional. La “cadena de establecimiento” y el nivel operacional del *EE* presuponen también un juicio de niveles deseados (objetivos), pero, sobre todo, referencian a un estudio funcional no explicitado de la cadena valor y a la propia estrategia de internalización. En este sentido, los aspectos estáticos o de estado y los aspectos dinámicos o de cambio del nivel teórico del *EE*, especialmente en lo referido al

desarrollo de las actividades empresariales corrientes que se realizan en el mercado inciden en esta consideración.

Mucho más sutil es la referencia a la formulación de acuerdos contractuales o cooperativos (estrategia de convivencia) con otras entidades al objeto de adquirir (estrategia de crecimiento) los conocimientos que éstas tengan sobre los mercados exteriores. Efectivamente, el *EE* no llega a reflejar la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias y franquicias) u otros mecanismos alternativos para la proyección internacional de la empresa (empresas mixtas o joint-ventures internacionales), ignorando en consecuencia la posibilidad de obtener recursos externos a través de las redes de cooperación. En este sentido, es de destacar la contribución del *enfoque de red*, como complemento al *EE*, ya que ofrece una explicación al incumplimiento del mismo.

Por último, consideramos que el *EE* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 5.9) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia corporativa y a la estrategia de enfoque. Sin embargo, como ya comentábamos anteriormente, son muchos los trabajos que han tratado de ampliar, matizar o replicar la evolución del proceso de internacionalización del *modelo secuencial de Uppsala*. En este sentido, estos trabajos incorporan nuevas fórmulas de implantación internacional a dicho proceso evolutivo y amplían el abanico de ámbitos estratégicos tratados, que serán referenciados en el modelo estratégico de internacionalización (MEI).

De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa del *EE* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.9) y, de forma agregada junto con las de otros enfoques en la tabla 5.26.

Tabla 5.9. Matriz de relevancia explicativa del *EE* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	M	M	A	B	M	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	M	B	M	M	M	B	A

Fuente: elaboración propia.

5.2.2.2. El enfoque de innovación (EI)

5.2.2.2.1. *Origen, ubicación y relación teórica*

Puede resultar necesario aclarar que el *enfoque de innovación (EI)* no debe confundirse con consideraciones sobre la relación entre la innovación como factor y la internacionalización como consecuencia de la misma o viceversa. Efectivamente, en el primer capítulo argumentábamos cómo la aceleración del comercio internacional y del proceso de internacionalización de las empresas en las últimas décadas era consecuencia de un amplio conjunto de factores (políticos, económicos, estratégicos, financieros, tecnológicos, etc.) que interactuaban de manera importante dando lugar a un cambio reciente en las estructuras competitivas internacionales. Y entre ellos citábamos la innovación y las nuevas tecnologías. Incluso, se puede argumentar que la internacionalización ha traído consigo cambios de orden cualitativo y estratégico de gran significado, que afectan al papel de la tecnología en la internacionalización (Molero, 2005). Sin embargo, el *enfoque de innovación (EI)* como *enfoque gradualista (EG)* plantea otros fundamentos alejados de esta temática.

El *enfoque de innovación (EI)*, comparte con el *enfoque escandinavo (EE)*, el *enfoque gradualista (EG)*, y, por tanto, está englobado en los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)* que conciben la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Estos modelos, como ya comentamos, tienen su base conceptual en la *teoría del crecimiento de la empresa* (Penrose, 1959) y, sobre todo, en la *teoría del comportamiento de la empresa* (Cyert y March, 1963).

En este sentido, Andersen (1993) apunta que el *enfoque escandinavo (EE)* y el *enfoque de innovación (EI)* están estrechamente relacionados. Ambos están orientados al comportamiento y atribuyen la naturaleza de la internacionalización, lenta e incremental, a dos factores: la falta de conocimiento del mercado por parte de la empresa y la incertidumbre asociada con las sucesivas decisiones para emprender el proceso de internacionalización. Por lo tanto, cabe señalar que la conceptualización de dicho proceso

se ha realizado desde distintas perspectivas (Rialp, 1997), siendo las más habituales las que hacen referencia a las nociones expuestas desde la *doctrina de la organización y del “management”* y la *teoría del aprendizaje*. Como señala Andersen (1993), el área de la empresa internacional todavía está en sus fases iniciales de elaboración teórica, por lo que es lógico que los conocimientos aportados desde otras disciplinas sean claves para su desarrollo.

De esta manera, el *enfoque de innovación (EI)* complementa estas influencias con la *teoría de la adopción de innovaciones*, relacionando la secuencia de aprendizaje con la adopción de una innovación. La decisión de internacionalización es considerada como una innovación para la empresa (Andersen, 1993). Desde esta *teoría de la adopción de innovaciones*, los distintos modelos de proceso secuencial de internacionalización propuestos²³ se derivan de las fases que, según Rogers (1983), caracterizan todo proceso de adopción de innovaciones. Esta visión asemeja la internacionalización al proceso seguido por la empresa en otros ámbitos de su actividad, como es el proceso de innovación o el desarrollo de capacidades tecnológicas (Alonso y Donoso, 1998).

Lógicamente, dado que el *enfoque escandinavo (EE)* se ha beneficiado de una aceptación general, por parte de los estudiosos del proceso de internacionalización de las empresas (Buckley, 1990), los trabajos realizados por la escuela de Uppsala, han servido de inspiración a los modelos de internacionalización relacionados con el *enfoque de innovación (EI)*, que los han utilizado como base teórica en posteriores análisis empíricos (Hurtado, 2000).

En este contexto, se producen distintas aportaciones, que siguiendo la lógica de la secuencia gradual del proceso de internacionalización, señalan una serie de etapas por las que atraviesa el proceso que se mantienen en los modelos de internacionalización desarrollados (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982 y 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982; Mugler y Miesenböck, 1989; Lim *et al.*, 1991). Según estos autores, la internacionalización proviene de una serie de innovaciones directivas que ocurren dentro de la empresa (Martínez, 1999).

²³ Para una revisión esquemática del *enfoque de innovación (EI)* y de los principales estudios empíricos que han tratado de aplicar este marco de referencia al comportamiento internacional de la empresa puede verse Dichtl *et al.* (1984), Thomas y Araujo (1985 y 1986), Axinn (1988) y Rialp (1997).

Por tanto, un primer aspecto relevante a destacar es que el *enfoque de innovación (EI)* no difiere, en absoluto, de los planteamientos del *enfoque escandinavo (EE)*, sino que lo matiza con las aportaciones de la *teoría de la adopción de innovaciones*. De hecho, es necesario remarcar que autores relevantes en la materia como Rialp (1997), aún reconociendo la aportación complementaria de la *teoría de la adopción de innovaciones* en los modelos planteados por los autores citados, no los distingue desde un planteamiento clasificatorio de otros modelos considerados del *enfoque escandinavo (EE)*. Por su parte, López (1996), Vidal (1999), Pla (2000), Guisado (2002), Pla y León (2004) o López (2004), no hacen alusión alguna a este enfoque en su revisión teórica. Sin embargo, Alonso (1993), Andersen (1993), Alonso y Donoso (1998), Martínez (1999), Hurtado (2000), Claver *et al.* (2001) o Suárez y Galván (2005), además de las recomendaciones citadas, tratan este enfoque entre las teorías revisadas.

Ante esta disyuntiva, hemos optado por su consideración entre las teorías revisadas, ya que entendemos que este enfoque aporta algo de luz a un aspecto criticado por Andersen (1993) en lo referente al *enfoque escandinavo (EE)*. Se trata de la necesidad de mejorar el poder exploratorio de los modelos, de tal forma que quede claramente recogido por qué tiene lugar el proceso de internacionalización, esto es, qué o quién lo causa. Efectivamente, tal y como destacan Claver *et al.* (2001), uno de los matices diferenciadores del *enfoque de innovación (EI)* respecto al *modelo de Uppsala* radica en el especial énfasis que hace en las características del sujeto decisor.

Este aspecto tiene para nosotros suma importancia, ya que nos permite incorporar a nuestro modelo (MEI) consideraciones actitudinales que, entendemos, son esenciales en la explicación del fenómeno de la internacionalización empresarial. No obstante, parece necesario destacar que la gran mayoría de los fundamentos del *enfoque de innovación (EI)* secundan los del *enfoque escandinavo (EE)*, por lo que no incidiremos en ellos, sino que lo haremos sólo en los que complementan su visión del fenómeno estudiado.

5.2.2.2.2. *Fundamentos teóricos*

El *enfoque de innovación (EI)* define la internacionalización de la empresa como una innovación al resaltar las similitudes que existen entre la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional y la de realizar innovaciones en sentido amplio,

es decir, considerando a ésta como el cambio producido en uno o varios factores empresariales (Andersen, 1993; Alonso y Donoso, 1998). Este *enfoque de innovación (EI)* se define por tener un proceso de toma de decisiones racional (Lee y Brasch, 1978), además de seguir un proceso de internacionalización de carácter dinámico y étápico (Alonso y Donoso, 1998), explicado principalmente a través de la exportación y motivado por razones tanto económicas como actitudinales (Denis y Depelteau, 1985; Li, 1995; Barkema *et al.*, 1996).

Esta visión de la internacionalización la asemeja al proceso seguido por la empresa en otros ámbitos de su actividad. Estos modelos asimilan la internacionalización al proceso de innovación y desarrollo de capacidades tecnológicas. De hecho, en muchos aspectos, incrementar el nivel de compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes. Tres son de especial relevancia para lo que aquí se quiere argumentar (Alonso, 1993; Alonso y Donoso, 1998):

- En primer lugar, en ambos casos se trata de decisiones creativas que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas, a través de un proceso de selección y aprendizaje con respecto al medio. Ni el desarrollo de capacidades tecnológicas ni el incremento del compromiso internacional son, en esencia, procesos espontáneos: requieren decisiones deliberadas. Y son decisiones que se adoptan en condiciones de incertidumbre, ya que no existe pleno conocimiento de los resultados que se derivan de la opción elegida. Por ello, a los directivos encargados de adoptar esas decisiones les cabe un papel central en la promoción del proceso.

- En segundo lugar; y aun cuando no se admita un planteamiento determinista, es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa, ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en los procesos de aprendizaje. De modo que será más fácil para la empresa alcanzar niveles crecientes de compromiso internacional a medida que parta de estadios superiores de

internacionalización. La información y el conocimiento sobre el que se basan las decisiones no son adquiridos de manera instantánea.

- Y en tercer lugar, ambos procesos distan tanto de seguir una ruta determinista (según se podría derivar de una visión simplificadora de su dinámica acumulativa) como de una plenamente aleatoria (a la que podría conducir el carácter incierto de las decisiones que la respaldan). Estas últimas, con los grados de libertad que se quiera, operan sobre un marco de opciones condicionado por la secuencia pretérita seguida por la empresa. Se podría hablar así de una suerte de trayectorias de internacionalización por las que transita la empresa, de modo que el marco de opciones en cada una de ellas es limitado, de acuerdo con la experiencia acumulada y el camino recorrido previamente.

Del conjunto de estos rasgos se desprende una visión acaso más compleja del proceso de internacionalización, en la que éste aparece como una senda abierta, aunque condicionada por la experiencia previa. Desde esta perspectiva dinámica, se trata de un proceso preferentemente autógeno, pues se basa en las capacidades y fuerzas propias de la empresa (en relación con el entorno); y predominantemente irreversible, no tanto por las fórmulas elegidas en cada caso, como por la secuencia de niveles de compromiso internacional que comportan (Alonso y Donoso, 1998). Alonso (1993) reconoce el carácter innovador que tiene el proceso de internacionalización, ya que comporta un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, a veces, en las condiciones de producción.

Rialp (1997), incidiendo en la crítica antes comentada, planteada por Andersen (1993) en lo referente al *enfoque escandinavo (EE)*, afirma que los distintos modelos propuestos describen la senda habitualmente seguida por la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero se muestran muy débiles a la hora de explicar las verdaderas causas de la progresión de la empresa entre las distintas etapas consideradas. En este sentido, desde el ámbito de la actividad exportadora, Reid (1983 y 1984) señala que las estructuras adoptadas son altamente específicas dependiendo críticamente de la heterogeneidad de las transacciones. El arreglo estructural elegido para organizar esta actividad constituye una elección altamente estratégica que representaría la decisión que los directivos perciben como más ajustada. Reid, por tanto, contempla la expansión

exportadora como una elección estratégica que resalta la diversidad del comportamiento exportador de la empresa, lamentándose de su infravaloración entre los determinantes del desempeño exportador.

Este es, quizá, el matiz de valor añadido aportado por el *enfoque de innovación (EI)*. Los modelos de internacionalización relacionados con la innovación, proporcionan una mejor explicación del paso de una etapa a la siguiente (Hurtado, 2000), apuntando la incidencia que tienen las características poseídas por la organización (Bilkey y Tesar, 1977) y, especialmente, por el empresario y/o directivo principal (Mugler y Miesenböck, 1989; Lim *et al.*, 1991).

Así, por un lado, en los modelos propuestos por Bilkey y Tesar (1977) y por Czinkota (1982), se presupone la existencia de un agente externo que propicia el inicio de las actividades de exportación, ya que la empresa pasa de un periodo inicial, de no-interés por dicha actividad, a uno posterior, en el que muestra una disposición favorable a atender órdenes de compra no buscadas. Por otro lado, en los modelos propuestos por Cavusgil (1980, 1982 y 1984) y Reid (1981), la empresa es descrita como una unidad más interesada y activa durante las primeras etapas. Por ello, la explicación más relevante de por qué una empresa se mueve de una etapa a la siguiente, se puede encontrar en un agente de cambio interno (Hurtado, 2000). Mugler y Miesenböck (1989) inciden en la figura del decisor (empresario y/o directivo principal) de la PYME como la más importante y, por su parte, Lim *et al.* (1991) indican que el director juega un papel importante en el proceso de adopción de la exportación como una oportunidad y finalmente, en su vinculación como una nueva actividad de la empresa.

Dichtl *et al.* (1990) remarcan este superior enfoque directivista cuando reconocen que una aportación adicional radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos de la empresa y, por tanto, de las capacidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones de carácter internacional. Por lo tanto, en el *enfoque de innovación (EI)* los directivos adoptan el papel de promotores de la innovación / internacionalización (innovadores) (Alonso y Donoso, 1998).

Por otra parte, con respecto al proceso de toma de decisiones bajo el *enfoque de innovación (EI)*, éste es intrínsecamente racional (Lee y Brasch, 1978), ya que el riesgo asumido y el nivel de recursos comprometidos en la implantación de la estrategia sugieren cierto grado de racionalidad por parte de la empresa, lo que supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias. Adicionalmente, Lee y Brasch (1978) establecen que para que la innovación se difunda hace falta un contacto social de la empresa con agentes externos.

La racionalidad intrínseca de la toma de decisiones del enfoque de innovación hace que la selección de mercados exteriores tenga cierto carácter sistemático, pero se desarrolla sobre la base del aprendizaje obtenido a lo largo del tiempo de forma gradual e incremental y, además, describe al empresario como la persona que ejerce el rol de innovador, estimulando la exportación, características que definen al enfoque de innovación como un enfoque no sistemático. Así mismo, este enfoque de innovación también trata la importancia de las relaciones sociales de la empresa a través de las cuales se difunde la innovación, por lo que se corresponde con el enfoque relacional de selección de mercados exteriores. Todo esto lleva a (Suárez y Galván, 2005) a proponer que las empresas que se internacionalizan siguiendo el *enfoque de innovación (EI)* seleccionan sus mercados exteriores siguiendo un proceso que tendrá características de los enfoques sistemático, no sistemático y relacional (Andersen y Buvik, 2002).

5.2.2.2.3. *Aplicabilidad*

El *enfoque escandinavo (EE)*, tal y como vimos en su correspondiente apartado²⁴, es especialmente apropiado para describir las etapas iniciales de entrada en los mercados exteriores. En este sentido, el *enfoque de innovación (EI)*, al avanzar en los supuestos sobre el comportamiento del agente-decisor (innovadores) durante el proceso de internacionalización, disfruta, si cabe, de una mayor vigencia a la hora de explicar los acontecimientos ocurridos a lo largo de los primeros estadios del mismo. Así, autores como Cavusgil y Godiwalla (1982) o Andersen (1993) destacan la naturaleza más bien innovadora asociada con dichas fases iniciales, considerándolo un argumento lo suficientemente importante como para asumir una cierta lógica incremental en el

²⁴ Ver 5.2.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica.

mecanismo de toma de decisiones, tal y como propugnan los distintos modelos por etapas propuestos.

No obstante, los modelos de internacionalización relacionados con el *enfoque de innovación (EI)* tienen, a su vez, unas mayores limitaciones tanto en su ámbito de aplicación como en su dimensión temporal, si los comparamos con los modelos del *enfoque escandinavo (EE)*. De este modo, en lo que respecta a su ámbito de aplicación, es decir, el uso en unidades específicas de análisis, se reconoce su adecuación para examinar el comportamiento de las PYMES, perdiendo vigencia en empresas de tamaño superior. Con respecto a su limitación temporal, habría que señalar que son válidos hasta que la empresa acepta la exportación como una actividad habitual (Bilkey y Tesar, 1977) y, por tanto, no innovadora.

Es decir, en el *enfoque de innovación (EI)* son sus propios fundamentos y características, lo que lo hacen vigente o lo invalidan. Efectivamente, desde la perspectiva del ámbito de aplicación, su específica consideración del directivo / empresario como agente innovador, incidiendo, generalmente, en un comportamiento individualizado o poco socializado, parece coincidir con la figura directiva característica de las empresas de tamaño menor, y, en muchos casos, probablemente, con la de la empresa familiar. Este aspecto no hace sino potenciar los argumentos manejados para asociar el *enfoque gradualista (EG)* a este tipo de ámbito empresarial.

Desde la perspectiva temporal, el *enfoque de innovación (EI)* pone todo su énfasis en la consideración de la internacionalización como un fenómeno novedoso para la empresa y de ahí que pudiera ser tratada como si fuera una innovación. Lógicamente, en el momento que la misma se convierte en un mecanismo habitual, difícilmente se puede considerar como una innovación. De ahí que se considere, que su máxima virtud se encuentre en las etapas iniciáticas. Un argumento que podría manejarse en este sentido sería la posibilidad de que las operaciones internacionales que se fueran acometiendo fueran distintas y, por tanto, aun novedosas. Sin embargo, ante la naturaleza finita del tipo de operación posible, otras teorías parecen ganar vigencia en contraposición a la presente.

5.2.2.2.4. Modelos secuenciales basados en el enfoque de innovación (EI)

De lo comentado hasta ahora, se puede intuir que el *modelo secuencial de Uppsala* ha inspirado algunos trabajos que constituyen ampliaciones y matizaciones del paradigma de las etapas de desarrollo desde la *teoría de la adopción de innovaciones* como base teórica complementaria. En todo caso, mantienen su intención de contrastar, en términos parecidos, el desarrollo de las actividades internacionales de la empresa. Así, se han ido estableciendo paulatinamente distintos modelos empíricos que ofrecen una cierta conceptualización (si bien altamente descriptiva y parcial) de la naturaleza dinámica del proceso de internacionalización de la empresa basados en el *enfoque de innovación (EI)*. Los modelos propuestos difieren en algunos aspectos, tal y como se puede observar en la tabla 5.10.

El modelo original de Bilkey y Tesar (1977) conceptualiza el proceso de desarrollo de la actividad exportadora a través de seis etapas distintas progresivas determinadas por el aprendizaje, que abarcarían desde una completa falta de interés por exportar, hasta un estadio caracterizado por un marcado compromiso e implicación para la explotación de oportunidades localizadas a una gran distancia (psicológica) del país de origen del fabricante. La contrastación empírica de su modelo tiende a revelar que la actividad exportadora puede verse como un proceso de aprendizaje a través del cual las empresas se van familiarizando gradualmente con los mercados y operaciones exteriores.

La revisión de Cavusgil (1980) sobre la internacionalización sugiere que las empresas tienden a internacionalizarse sin un análisis racional o planificación deliberada. Sin embargo, la internacionalización se concibe como un proceso gradual, en cinco etapas incrementales, en un período de tiempo relativamente largo: pre-involucración, involucración reactiva (respuesta a oportunidades no solicitadas), involucración experimental o limitada, involucración activa e involucración comprometida. Cada etapa refleja un aumento en el compromiso de recursos y en el talento de los directivos. La lentitud del proceso puede ser indicativa de la aversión al riesgo de la dirección y su incapacidad para adquirir información y conocimientos relevantes.

Tabla 5.10. Características estructurales y metodológicas de modelos empíricos del proceso de internacionalización basados en el enfoque de innovación (EI)

	Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1982)	Cavusgil (1984b)	Mugler y Miesenböck (1989)	Lim <i>et al.</i> (1991)
Base de conceptualización	Teoría del “management”/ Teoría del aprendizaje / Teoría de la adopción de innovaciones	Teoría de la adopción de innovaciones/ Teoría del “management”	Teoría de la adopción de innovaciones/ Teoría del “management”/ Teoría del aprendizaje	Teoría del “management”/ Teoría del aprendizaje / Teoría de la adopción de innovaciones	Teoría de la adopción de innovaciones
Rango de Actividades	Pre-exportación/ Exportación	Pre-exportación/ Exportación	Exportación	Pre-exportación/ Exportación	Pre-exportación/ Exportación
Modo de operar	Obtención gradual de experiencia	Compromiso incremental de recursos/ Experiencia gradual	Compromiso incremental de recursos/ Experiencia gradual	Crecientes compromisos de recursos/ Toma de decisiones incrementales	Adopción gradual de una innovación
Patrón desarrollo	Etapas (6)	Etapas (4)	Etapas (3)	Etapas (6)	Etapas (4)
Fases de exportación	Pre-involucración/ Inicial/ Avanzada	Pre-involucración/ Inicial/ Avanzada	Inicial/ Avanzada	Pre-involucración/ Inicial/ Avanzada	Pre-involucración/ Inicial
Variables de Segmentación	Intensidad exportadora/ Experiencia exportadora	Interés en recoger información relacionada con la exportación/ Intensidad exportadora	Respuesta a pedidos no solicitados/ Intensidad exportadora/ Compromiso de recursos en el exterior/ Mercados exteriores/ etc.	Disposición a exportar/ Intentos de adquirir pedidos extranjeros/ Intensidad exportadora	Toma de conciencia/ Interés/ Intención/ Adopción de la exportación
Variables explicativas	Expectativas directivas/ Dinamismo y calidad de la dirección/ Barreras a la exportación/ Tamaño empresarial/ Ventajas competitivas/ Estímulos a exportar	Tamaño de la empresa/ Ventajas diferenciales/ Adquisición de información / Características directivas/ Actitudes directivas	Características de la empresa/ características del mercado doméstico/ Naturaleza de la implicación internacional de la empresa/ Aspectos de la política de marketing internacional/ Prácticas de investigación del mercado exterior	Variables demográficas de la empresa/ Variables directivas y organizativas/ Variables personales del decisor/ Problemas y/o barreras asociados con la exportación	Habilidades de recogida de información/ Actitudes directivas
Ámbito geográfico	EEUU	EEUU	EEUU	Austria	EEUU (Ohio)
Tamaño empresa	PYMES	No disponible	PYMES y grandes	PYMES	Pequeñas
Unidad de análisis	Exportadores / No exportadores	No disponible	Exportadores	Exportadores/ No exportadores	Exportadores/ No exportadores
Tamaño muestra	423	473	70	246+114	192+246
Recogida datos	Encuesta postal	Encuesta postal	Entrevista personal	Entrevista personal	Encuesta postal
Informador clave	Alta dirección	No disponible	Pral. responsable internacional	Decisor de mayor rango	Presidente u oficial de siguiente rango
Análisis de los datos	Análisis de regresión múltiple/ANOVA	Univariate F-ratio	Chi-cuadrado	Análisis discriminante múltiple	Análisis ecuaciones estructurales /LISREL

Fuente: Leonidou y Katsikeas (1996) y Rialp (1997). Adaptado a nuestra clasificación.

Reid (1981) desarrolla un modelo de internacionalización muy similar al de Cavusgil (1980). El modelo de Reid repite la estructura de comportamiento: reconocimiento-intención-prueba-evaluación-aceptación.

Czinkota (1982) plantea un modelo de seis etapas, bastante asimilable al modelo original de Bilkey y Tesar (1977), distinguiendo en las dos últimas etapas la pequeña o gran experiencia de la empresa en las operaciones de exportación.

Cavusgil (1982) operacionaliza, aunque parcialmente, la conceptualización de su trabajo anterior (1980) que concibe el proceso de desarrollo exportador como el resultado de un conjunto de decisiones sucesivas tomadas por los directivos durante un determinado periodo de tiempo. La contrastación empírica del modelo sugiere, según el autor, un conjunto de factores específicos de la empresa y/o de los directivos que o bien facilitan, o bien inhiben la progresión de la empresa a lo largo de su trayectoria de internacionalización.

El estudio posterior de Cavusgil (1984) trata de encontrar diferencias entre las empresas exportadoras (clasificadas según su mayor o menor grado de internacionalización, como exportadores experimentales, activos y comprometidos) atendiendo, básicamente, a las distintas características de las propias empresas, del mercado doméstico, de la naturaleza de su implicación en el negocio internacional, de la política de marketing y de las prácticas de investigación de mercados. El autor logra, finalmente, identificar diferencias significativas entre los tres tipos de exportadores en la mayoría de los aspectos considerados.

Mugler y Miesenböck (1989), partiendo del modelo teórico propuesto por Cavusgil y Godiwalla (1982) por su especial adecuación a las PYMES, realizan una contrastación empírica de todas las etapas identificadas en el mismo. En general, su análisis verifica la hipótesis según la cual el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas tendería a ser lento, gradual-incremental, innovador, adaptativo y secuencial; confirmándose, además, que la figura del decisor (empresario y/o directivo principal) de la PYME constituye, en realidad, la variable más importante.

Por su parte, Lim *et al.* (1991) presentan un modelo empírico del proceso exportador desarrollado desde la perspectiva de la adopción de la innovación con cierta analogía al modelo de Reid (1981). El modelo distingue entre cuatro etapas que se denominan, sucesivamente, toma de conciencia, interés, intención y adopción exportadora. En el primer nivel, el decisor relevante concibe la exportación como una oportunidad. Durante la segunda etapa el directivo estaría favorablemente dispuesto ante la posibilidad de exportar. A continuación, un interés cada vez más desarrollado acaba conduciendo hacia una intención positiva; la cual, a su vez, motiva al decisor a probar y, en su caso, adoptar la exportación como una nueva actividad empresarial. De éste modo, los autores indican que el director juega un papel importante en el proceso de adopción de la exportación como una oportunidad y finalmente, en su vinculación como una nueva actividad de la empresa.

Los modelos propuestos difieren en cuanto al número de etapas, la descripción realizada de las mismas y/o los incentivos que tiene la empresa para iniciar la exportación, tal y como se puede observar en la tabla 5.11.

Tabla 5.11. Modelos secuenciales empíricos basados en el enfoque de innovación

Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)	Cavusgil (1982)	Cavusgil (1984b)	Mugler y Miesenböck (1989)	Lim et al. (1991)
ETAPA 1 La dirección no está interesada en la exportación	ETAPA 1 Marketing Doméstico: Actividad comercial sólo en el mercado doméstico	ETAPA 1 Conocimiento de la exportación: problemas de reconocer las oportunidades.	ETAPA 1 La empresa no está interesada por la exportación.	ETAPA 1 No-exportador sin interés en reunir información relacionada con la exportación	ETAPA 1 Involucración Experimental: se ejerce poco compromiso para desarrollar mercados exteriores	ETAPA 1 Empresas no exportadoras y sin ninguna disposición a exportar	ETAPA 1 Toma de conciencia y reconocimiento de la exportación como oportunidad
ETAPA 2 La dirección responde a pedidos fortuitos, pero no se esfuerza en explorar la posibilidad de exportar	ETAPA 2 Compromiso Pre-exportador: búsqueda de información para evaluar la posibilidad de adoptar el comportamiento exportador	ETAPA 2 Intención de exportar: motivación, actitudes, creencias y expectativas sobre la exportación	ETAPA 2 La empresa está parcialmente interesada por la exportación	ETAPA 2 No-exportador interesado en reunir información relacionada con la exportación (involucración)	ETAPA 2 Involucración Activa: se reconocen las contribuciones que puede hacer el negocio internacional	ETAPA 2 Empresas no exportadoras dispuestas a exportar si hubiera una oportunidad	ETAPA 2 Interés por seleccionar la exportación como una estrategia viable
ETAPA 3 La dirección explora, de manera activa, la posibilidad de exportar	ETAPA 3 Participación Experimental: se comienza a exportar de forma limitada a países psicológicamente cercanos	ETAPA 3 Exportador experimental: Experiencia propia derivada de una exportación limitada	ETAPA 3 La empresa exploradora	ETAPA 3 Empresa que exporta menos del 10% de su output (Involucración experimental o limitada con la exportación)	ETAPA 3 Involucración Comprometida: valoración sistemática de oportunidades en el mercado global, sin limitación a los mercados tradicionales	ETAPA 3 Intensidad exportadora < del 10% sin intentos activos de adquirir pedidos exteriores	ETAPA 3 intención de iniciar las exportaciones
ETAPA 4 La empresa exporta de forma experimental a mercados psicológicamente próximos	ETAPA 4 Participación Activa: aumenta el volumen de las ventas en nuevos mercados exteriores	ETAPA 4 Evaluación de la exportación: Resultados de la exportación experimental	ETAPA 4 La empresa experimental	ETAPA 4 Empresa que exporta más del 10% de su output (Involucración activa con la exportación)		ETAPA 4 Intensidad exportadora < del 10% con intentos activos de adquirir pedidos exteriores	ETAPA 4 Prueba y /o adopción de la actividad exportadora
ETAPA 5 Exportación experimentada hacia esos países	ETAPA 5 Participación Comprometida: los gestores deciden sobre la distribución de los recursos entre el mercado doméstico y los exteriores	ETAPA 5 Aceptación de la exportación: Adopción de la exportación	ETAPA 5 Empresa exportadora con pequeña experiencia			ETAPA 5 Intensidad exportadora > del 10%	
ETAPA 6 La dirección explora la posibilidad de exportar a países psicológicamente más alejados			ETAPA 6 La empresa exportadora con gran experiencia			ETAPA 6 Intensidad exportadora > del 10%	

Fuente: Adaptado a nuestra clasificación a partir de Leonidou y Katsikeas (1996), Rialp (1997), Martínez (1999) y Hurtado (2000).

5.2.2.2.5. *Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)*

A la hora de establecer en este subapartado, la conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado, vemos la necesidad de remarcar, una vez más, que el *enfoque de innovación (EI)* no difiere, en absoluto, de los planteamientos del *enfoque escandinavo (EE)*, sino que lo matiza con las aportaciones de la *teoría de la adopción de innovaciones*. Por lo tanto, sus aportaciones inciden básicamente en los mismos contenidos que el *enfoque escandinavo (EE)*, de forma que lo suscrito entonces, lo asumimos aquí. La gran mayoría de los fundamentos del *enfoque de innovación (EI)* secundan los del *enfoque escandinavo (EE)*, por lo que no incidiremos en ellos, sino que lo haremos sólo en los que complementan su visión del fenómeno estudiado.

No obstante, hemos comentado que uno de los matices diferenciadores del *enfoque de innovación (EI)* respecto al *modelo de Uppsala* radica en el especial énfasis que hace en las características del sujeto decisor y este aspecto tiene suma importancia, ya que nos permite incorporar a nuestro modelo (MEI) consideraciones actitudinales que, entendemos, son esenciales en la explicación del fenómeno de la internacionalización empresarial. Este aspecto influye especialmente en la fase del establecimiento de objetivos (misión de la empresa y sistema de objetivos).

El *enfoque de innovación (EI)* establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, desarrollada dentro de los límites impuestos tanto por el mercado como por las capacidades internas de la empresa. Además, las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias, por lo que los directivos adoptan el papel de promotores (innovadores) de la innovación / internacionalización (competencia y actitud directiva, esto es, recursos y capacidades y sistema de objetivos).

El papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como empresario innovador y promotor de la expansión internacional depende de su actitud ante la decisión (sistema de objetivos) y del conocimiento adquirido (recursos y capacidades y ventaja competitiva), ya que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo (Andersen y Buvik, 2002).

Por otra parte, en el proceso de toma de decisiones intrínsecamente racional bajo el *enfoque de innovación (EI)* (Lee y Brasch, 1978), se supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias (análisis estratégico). Es importante señalar que los propios autores que proponen la racionalidad del proceso (Lee y Brasch, 1978) la evalúan en términos de recopilación de información (análisis externo e interno), consulta a autoridades exportadoras (entorno genérico país) y definición clara de objetivos y justificaciones para internacionalizarse (misión de la empresa y sistema de objetivos).

Según el *enfoque de innovación (EI)*, en el proceso de internacionalización intervienen factores que están gobernados por una secuencia acumulativa (estrategia de secuencia), ya que se beneficia de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje (Alonso y Donoso, 1998). Con esta definición se destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo es esencial para la adquisición de capacidades necesarias para competir en mercados internacionales (competencia distintiva) (Chang, 1995; Barkema *et al.*, 1996).

Por último, es importante resaltar que Lee y Brasch (1978) establecen que para que la innovación se difunda hace falta un contacto social de la empresa con agentes externos. La existencia de contactos sociales y de relaciones entre empresas para que se dé la innovación, describe cómo se seleccionan los socios adecuados (estrategia de convivencia) en función de las percepciones (análisis), objetivos y perspectivas (sistema de objetivos).

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que el *enfoque de innovación (EI)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 5.12. matriz de relevancia explicativa del *EI* en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno genérico (país) y de la empresa, a nivel de recursos y capacidades (competencia), al sistema de objetivos, a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia y a la estrategia de secuencia.

Por otro lado, se puede considerar que el *EI* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.12) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno específico (sector), al análisis estratégico de la empresa a nivel funcional (cadena valor), a la misión de la empresa, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internalización y a la estrategia competitiva.

Por último, consideramos que el *EI* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 5.12) en lo que respecta a la estrategia corporativa, a la estrategia de estructura y a la estrategia de enfoque.

De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa del *EI* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.12) y, de forma agregada en la tabla 5.26.

Tabla 5.12. Matriz de relevancia explicativa del *EI* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	M	M	A	M	A	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	M	B	M	B	M	B	A

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. El Enfoque de Redes

5.2.3.1. Origen, ubicación y relación teórica

El *enfoque o modelo de redes (ER)* sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ésta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, los cuales, según Johanson y Mattsson (1988) principales propulsores del modelo, son los actores en una red social de negocios (“business network”). Johanson y Mattsson (1988) señalan que este enfoque enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades.

Este enfoque es particularmente interesante porque explica el proceso de internacionalización prestando atención a las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas (Pla y León, 2004), atribuyendo una enorme importancia a las relaciones que se establecen entre los miembros de la red (Hurtado, 2000).

En principio, parece existir cierto conflicto entre los enfoques anteriores a la hora de establecer una respuesta adecuada al desarrollo del proceso de internacionalización. Así, Pla y León (2004) plantean el *enfoque de redes (ER)* como una perspectiva más acorde con el entorno global desde una posición crítica al *modelo secuencial*. Sin embargo, según Hurtado (2000), en realidad, se pueden considerar puntos de vista complementarios, ya que cada enfoque asume distintas características de las empresas, de sus estrategias, de los mercados, y de los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial. En este sentido, frente al *enfoque gradualista (EG)*, el *enfoque de redes (ER)* se centra en las relaciones con el mercado para acumular conocimientos, más que en el desarrollo interno por parte de la empresa (Claver y Quer, 2000). La internacionalización de la empresa debe entenderse como una serie de procesos de aprendizaje conectados (Axelsson y Johanson, 1992), los cuales involucran a otros actores de la red social de negocios (Chetty y Campbell-Hunt, 2000).

En este sentido, Johanson y Vahlne (1990) combinaban su *modelo gradualista* (Johanson y Vahlne, 1977) con el modelo red. Los autores sugerían que la empresa no puede ser analizada como un actor independiente, sino como parte de una red de negocios. Este planteamiento permite focalizar su modelo más en factores externos, esto es, en la relación con otras firmas.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de la empresa, y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattsson, 1988). Por tanto, teniendo una perspectiva organizativa-directiva, no olvida las ventajas de localización geográficas, características de las teorías más clásicas.

Investigadores en redes sociales de negocios (“business networks”) como Gadde y Mattsson (1987), Ford (1990) y Hakansson y Johanson (1993) han trasladado la perspectiva del intercambio social de las redes sociales (Emerson, 1972; Cook y Emerson, 1978) a las redes sociales de negocios (Forsgren, 1989; Andersson *et al.*, 1994). La *teoría del intercambio social* define la red social de negocios como “un conjunto de dos o más relaciones de negocios conectadas, en el cual cada relación de intercambio se produce entre empresas que son conceptualizadas como actores colectivos (Emerson, 1981; Anderson *et al.*, 1994; Blankenburg Holm *et al.*, 1997). Estos actores incluyen clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones (Sharma y Johanson, 1987; Axelsson y Johanson, 1992).

De esta forma, desde las *teorías del intercambio social, de la dependencia de recursos y del enfoque general de networks* (redes sociales), el modelo de Johanson y Mattsson (1988), también llamado “*modelo de la red internacional*”, se centra en la creación y el uso de las redes de relaciones de colaboración de la propia empresa y/o de sus propietarios-directivos (contactos personales) durante su internacionalización (Rialp y Rialp, 2005).

Una asunción básica de este enfoque es que los negocios tienen lugar en un entorno de red, donde las diferentes empresas están interconectadas con otras a través de relaciones directas e indirectas, formales e informales (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Esto conduce al planteamiento de una variedad de tipologías de redes adoptadas por los autores, basadas en distintas dimensiones estructurales y en diferentes enfoques de relaciones interpersonales e interorganizativas. Así, existen dos niveles de análisis que usualmente son adoptados para estudiar éstas relaciones: las redes interorganizacionales y las redes interpersonales (Rialp y Rialp, 2005), las cuales son muy utilizados en el contexto de función empresarial y creación de empresas (Martínez, 2003).

Por tanto, esta novedosa aproximación a la internacionalización empresarial desde el *enfoque de redes (ER)* incorpora un claro elemento dinámico basado en el establecimiento y utilización de dichas relaciones, tanto interorganizativas (clientes, distribuidores, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, etc.) como interpersonales del propio empresario-directivo (Rialp y Rialp, 2005).

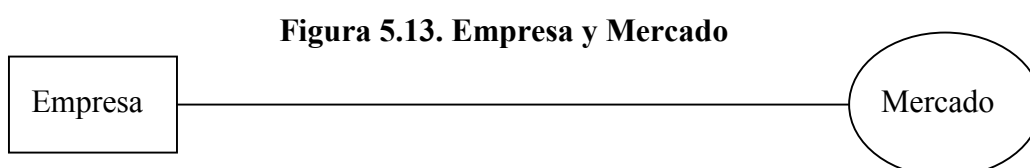
La fundamentación teórica del *enfoque de redes (ER)* en las *teorías del intercambio social* y las *de la dependencia de recursos*, relaciona este enfoque con el de las *nuevas empresas internacionales (NEI)*, que afrontaremos en el siguiente apartado, ya que, otro supuesto clave en este *enfoque de redes (ER)* es que la empresa precisa de los recursos y/o formas de acceso al mercado que otras controlan, los cuales pueden obtenerse en función de su posición en dichas redes. Esto ha llevado a sus principales propulsores, Johanson y Mattsson (1988), a identificar distintas categorías de empresas internacionales, según el grado de internacionalización de la red (mercado) y el de la propia empresa. Entre éstas, destacan particularmente las llamadas *nuevas empresas internacionales (NEI)* o (“bornglobals”) (Rialp y Rialp, 2005), que Pla y León (2004) también asimilan a una perspectiva más acorde con el entorno global desde una posición crítica al *modelo secuencial*.

5.2.3.2. Fundamentos teóricos

A la hora de afrontar los fundamentos teóricos del *enfoque de redes (ER)* y establecer las características más relevantes del modelo, parece oportuno, tal y como recomiendan Pla (2000) y Pla y León (2004) comprender lo que entendemos por “red” y relacionarlo con aquellos elementos generalmente asociados a las redes como son las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación.

5.2.3.2.1. *Empresas, Redes y Mercados: los tres vértices de la “Y”*

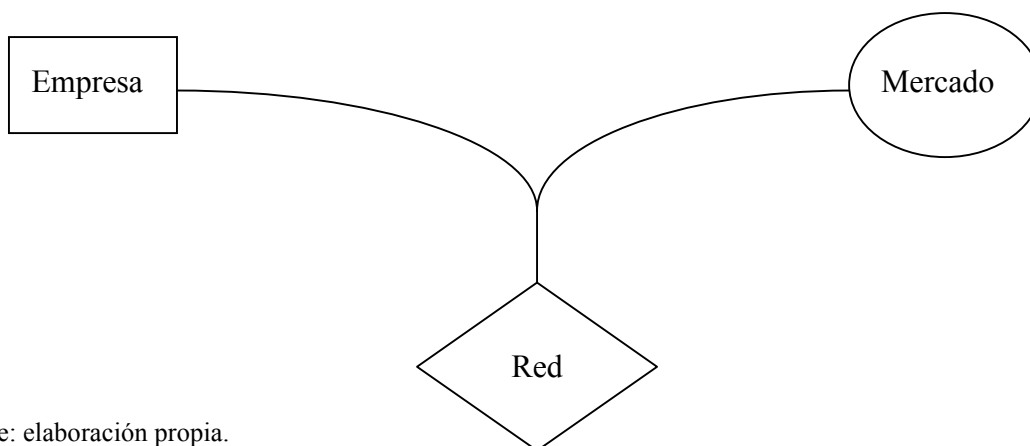
Durante los últimos años, ha crecido el interés por demostrar que la simple dicotomía entre el mercado y las empresas, como mecanismos alternativos de coordinación de actividades económicas, son, tan solo, dos de las numerosas posibilidades que existen. Tradicionalmente, ambos se planteaban como si fueran las posiciones discretas que ocupaban los extremos de una línea recta en la que las posiciones intermedias no tenían contenido, tal y como se representa en la siguiente figura.



Sin embargo, las actuales empresas con la multinacional como caso más visible, están envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. En ocasiones, dichas relaciones también se extienden indirectamente a los proveedores de sus proveedores, a los clientes de sus clientes, etc. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que bien, directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos por una red (“network”) (Johanson y Vahlne, 1990; D'Cruz y Rugman, 1992 y 1993; Dunning, 1992; Pla, 2000; Pla y León, 2004). De ahí que consideremos la red social de negocios (“business network”) como “el conjunto de dos o más relaciones de negocios conectadas, en el cual cada relación de intercambio se produce entre empresas que son conceptualizadas como actores colectivos (Emerson, 1981; Anderson *et al.*, 1994; Blankenburg Holm *et al.*, 1997), donde los actores son la empresa y sus clientes, proveedores, competidores, instituciones (Sharma y Johanson, 1987; Johanson y Mattsson, 1988; Axelsson y Johanson, 1992).

Esto provoca que la línea recta de la figura 5.13, representación del binomio tradicional empresa-mercado, se deforme por el centro debido al peso del conjunto de relaciones de negocios conectadas (la red), transformándose en una “Y”, tal y como representamos en la figura 5.14.

Figura 5.14. Empresa, Red y Mercado: los Tres Vértices de la “Y”



Fuente: elaboración propia.

Así, autores como Powell (1990) plantean las redes como una tercera forma organizacional. Mientras que Thorelli (1986), las conceptualiza como mecanismos interorganizativos de colaboración que se erigen en formas híbridas de organización entre el mercado y la empresa, al compartir simultáneamente características de ambas estructuras de gobierno.

Cada uno de los actores desempeña un papel relevante en la construcción efectiva de estas redes. En este sentido, se espera un incremento en la generación de valor añadido de todos los actores. Las nuevas formas de relación entre los agentes participantes son más variadas que las formas tradicionales reguladas por la jerarquía interna de la empresa o la ley de mercado de los acuerdos mercantiles. Con estas nuevas relaciones, surgen otras modalidades de organización de las transacciones que tienen su mayor referente en las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, en los que se persigue la integración mediante la interacción de los directivos de todas las partes, trabajando conjuntamente para alcanzar beneficios mutuos (Pla, 2000; Pla y León, 2004).

En cualquier caso, el concepto de red aquí considerado plantea un discurso más difuso y completo al incluir relaciones directas e indirectas, formales e informales (Chetty y Blankenburg Holm, 2000) e interpersonales e interorganizativas (Rialp y Rialp, 2005). En este sentido, el resto de instituciones integrantes de la red participan como impulsoras del proceso, favoreciendo el incremento de la competitividad de las empresas (D'Cruz y Rugman, 1992; Rugman y Hodgetts, 1995), aunque pueden no formar parte de modo explícito de las alianzas.

Casson y Cox (1993) y Casson (1996) especifican las dos características fundamentales que toda red debe presentar. Por una parte, la confianza de cada uno de los miembros de la red en el correcto comportamiento de los demás, ya que ello significa asegurar la calidad de los flujos de información dentro de la red a un bajo coste y, por otra parte, la independencia de los distintos miembros, en el sentido de que cada integrante posee y controla sus propios recursos. Combinando estas dos características, obtenemos la tipología de empresas, mercados y redes mostrada en la tabla 5.15. La diferencia entre el mercado y las empresas subyace en la distribución de la propiedad y

competencias, mientras que la diferencia entre éste y las redes depende del grado de confianza implícito en las transacciones (Pla, 2000; Pla y León, 2004).

Tabla 5.15. Empresa, Red y Mercado

		Distribución de la propiedad y competencias	
		Difusa	Concentrada
Intensidad de la confianza	Alta	RED	EMPRESA con alto grado de confianza (paternalista)
	Baja	MERCADO	EMPRESA con bajo grado de confianza (burocrática)

Fuente: Casson (1996), Pla y León (2004).

Los participantes de una red son mutuamente interdependientes y, consecuentemente, sus actividades necesitan ser coordinadas, sin embargo, en lugar de realizarse dicha coordinación por el mercado o por jerarquías individuales, ésta ocurre a través de la propia trama de transacciones desarrollada por las empresas, donde lejos de buscarse el beneficio inmediato, se intenta preservar la eficiencia de la red como un todo y, en definitiva, la eficiencia de la empresa en el largo plazo (Dunning, 1992).

La coordinación de estas actividades económicas a través de las redes, evita una gran parte de los costes de transacción que frecuentemente surgen con los mecanismos de mercado pero, al mismo tiempo, también los potenciales altos costes burocráticos resultantes de la internalización de dichas actividades en el seno de la empresa. Para ello, es necesario que los agentes implicados tengan confianza en que todos los miembros de la red actúen respetando los acuerdos previamente pactados. No obstante, lo que resulta más interesante para nuestros propósitos, está relacionado con el desarrollo de estas redes, ya que si dichas redes pueden mantener su integridad conforme se expanden, surge la posibilidad de que en situaciones donde la coordinación resultaría compleja (por ejemplo, los negocios internacionales), ésta pueda llevarse a cabo con una relativa poca internalización formal de la toma de decisiones (Cox y Casson, 1992).

5.2.3.2.2. Redes, alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas

Las redes, básicamente, se sustentan en las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas. No obstante, incidimos en el ámbito más amplio y, consecuentemente, más difuso que requiere el concepto de red que el enfoque aquí expuesto emplea para explicar la internacionalización de la empresa basada en relaciones directas e indirectas, formales e informales e interpersonales e interorganizativas.

Las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas se configuran, básicamente, como toda aquella decisión estratégica adoptada por, generalmente, dos o más empresas independientes las cuales optan por coordinar parte de sus acciones para la consecución de algún objetivo común, sin que ninguna quede subordinada a la voluntad de la otra/s (García-Canal *et al.*, 1998). Así, sus características más esenciales son, según señala Genescá (1995) que: 1) se trata de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión; y 2) su objetivo suele ser el de mejorar la coordinación de las relaciones que existen entre ellas, intercambiar información o llevar a cabo alguna actividad en común.

Ariño y García Pont (1996) indican que las alianzas se hacen para adquirir nuevas capacidades y las redes de alianzas que surgen por este motivo representan el esfuerzo colectivo de grupos de empresas para alcanzar las capacidades colectivas de otro grupo de empresas. Es decir, se establecen “bloques de empresas” fuertemente vinculadas en ámbitos específicos con un cierto nivel de competencia entre bloques.

Tales conceptos conducen, generalmente, al planteamiento de una amplia variedad de tipologías de redes o alianzas estratégicas entre empresas basadas en sus dimensiones estructurales características a la luz de los diferentes enfoques teóricos adoptados por numerosos autores en este campo (Martínez, 2003; Rialp *et al.*, 2005b).

De esta manera, Ariño y García Pont (1996) exponen una tipología de redes basada en la teoría de recursos y capacidades, señalando que las empresas pueden desarrollar dos tipos de alianzas: las alianzas complementarias y las alianzas de similitud.

Martínez (2003) señala que la elección entre éstos tipos de alianzas o redes es efectuada por las empresas de acuerdo con sus necesidades y con los objetivos que éstas se proponen alcanzar a través de las mismas. De esta manera, la variedad de objetivos y

necesidades que se pueden cubrir a través de las redes de empresas puede determinar cómo se configuren.

En este sentido, Dyer y Singh (1998) indican que la ventaja competitiva de las redes puede clasificarse en cuatro categorías en función de su objetivo: 1) inversión con relación a los activos específicos; 2) intercambio de conocimiento sustancial, incluyendo el intercambio de conocimiento que resulta en el aprendizaje del grupo; 3) la combinación de recursos o capacidades complementarios, pero escasos, que resultan cuando el grupo crea productos, servicios o tecnología nuevos y únicos; y 4) la reducción de los costes de transacción debido al mecanismo de gobierno más efectivo. Por su parte, Dyer *et al.* (2001) consideran que la función de una alianza estratégica efectiva es desarrollar cuatro papeles clave: mejorar los esfuerzos para la dirección del conocimiento; incrementar la visibilidad externa; proporcionar coordinación interna; y eliminar los problemas de contabilidad y los problemas de intervención.

En el ámbito más específico de las PYMES, y según argumenta Camisón (1996), las redes de cooperación establecidas entre estas empresas de pequeño y/o mediano tamaño permiten configurar una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente. Ello, a su vez, les permite acceder a mayores economías de escala; a poder conjugar economías de especialización productiva con economías de variedad en la gama de productos, a través de la complementariedad entre los participantes de la red, y a la obtención de soluciones conjuntas para problemas comunes mediante el acceso a competencias o activos que, en otro caso, serían prerrogativa de las grandes empresas.

Asimismo, autores como Coviello y Munro (1995), Elg y Johanson (1996), García-Canal *et al.* (1998) y Coviello y McAuley (1999), destacan el hecho de que la configuración de las redes y los acuerdos entre empresas también sirven para promover y facilitar, entre el alcance de otros posibles objetivos, un mayor y más rápido crecimiento y expansión de las mismas, particularmente a escala internacional (Rialp *et al.*, 2005).

Dichas redes exteriores constituyen, pues, sistemas de relaciones de carácter orgánico, no jerarquizadas, desde las que una determinada compañía puede reforzar y

supervisar su posicionamiento estratégico en el ámbito internacional (Rialp y Rialp, 2005).

5.2.3.2.3. *El Modelo de Redes Internacionales de Johanson y Mattsson*

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattsson, 1988). De acuerdo con este modelo la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes dependiendo de la posición que ocupa en la red (Suárez y Galván, 2005). Este modelo considera la entrada en mercados exteriores como una función de las relaciones existentes entre las empresas locales y sus redes, lo que implica que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a las empresas a través de los miembros de la red (Ford, 1980; Blankenburg Holm, 1995). Esta *teoría de la internacionalización* pone el énfasis en los vínculos entre las empresas de la red e identifica dichos vínculos como factores clave que determinan la internacionalización de las empresas (Weisfelder, 2001).

Así, Johanson y Mattsson (1988) argumentan que durante su proceso de internacionalización, la empresa puede incrementar el número y la intensidad de sus relaciones con las diferentes partes del sistema en otros países, tratando de explotar las ventajas inherentes a esas redes. Este proceso se puede producir de diferentes formas: 1) estableciendo relaciones en países totalmente nuevos para la empresa (extensión internacional); 2) incrementando su compromiso en redes internacionales ya establecidas (penetración internacional); y 3) integrando su posición en dichas redes presentes en varios países (integración internacional). (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Por tanto, la variable dependiente del modelo es el modo de entrada al exterior según las formas descritas (extensión, penetración e integración internacional de las redes de relaciones de la empresa) (Rialp y Rialp, 2005).

Un supuesto clave en el *modelo de redes internacionales* es que la empresa precisa de los recursos y/o formas de acceso al mercado que otras controlan, los cuales

pueden obtenerse en función de su posición en dichas redes (Johanson y Mattsson, 1988).

De esta manera, la internacionalización de la empresa se refleja no sólo a través de su compromiso de recursos en los mercados exteriores, sino que también se refleja en el grado de internacionalización de la red dentro de la que se encuentra (Hurtado 2000). Por tanto, las variables explicativas del *modelo de redes internacionales* de Johanson y Mattsson (1988) son el grado de internacionalización de la red (mercado) y el grado de internacionalización de la empresa (Rialp y Rialp, 2005).

Desde esta perspectiva, Johanson y Mattsson (1988) explican el proceso de internacionalización de las empresas a partir de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas correspondientes a las redes. De acuerdo con el modelo, la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece (Pla, 2000; Pla y León, 2004), siendo, por tanto, el criterio de decisión del modelo, la explotación de las ventajas que suponen las colaboraciones y/o redes exteriores para la internacionalización (Rialp y Rialp, 2005).

Johanson y Mattsson (1988) identifican en su *modelo de redes internacionales* cuatro categorías de empresas internacionales, según el grado de internacionalización de la red de producción (mercado) y el de la propia empresa, dando lugar a la matriz que recoge las cuatro alternativas existentes, tal y como refleja la tabla 5.16:

Tabla 5.16. El Modelo de Redes Internacionales. Matriz “Grado de Internacionalización de la Empresa - Grado de Internacionalización del Mercado”

		Grado de internacionalización del mercado (red de producción)	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa “iniciadora”	La empresa “rezagada”
	Alto	La empresa “solitaria”	La empresa “internacional” junto con las otras

Fuente: Johanson y Mattsson (1988).

1) La primera categoría de empresa es la empresa “iniciadora” (“Early Starter”), la cual tiene pocas relaciones internacionales y, por tanto, tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores. Además, no puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos tampoco se han internacionalizado. No obstante, la empresa “iniciadora” puede considerar ventajoso explotar en el exterior alguno de sus activos y, por lo tanto, la posibilidad de internacionalizar sus actividades, aunque ni ella, ni las demás firmas de la red a la que pertenece, tienen establecidas relaciones con otras empresas en el exterior. Ello implica la asunción de determinado riesgo que la empresa intenta minimizar utilizando una estrategia de penetración consistente en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso. Para adquirir el conocimiento necesario la empresa utiliza agentes para entrar en los mercados externos.

Como acertadamente apuntan Pla y León (2004), este estadio requiere la adopción de un modelo de desarrollo secuencial, minimizando el riesgo a través de la adquisición de experiencia y la acumulación de know-how. Efectivamente, una de las virtudes del *modelo de redes internacionales* de Johanson y Mattsson (1988) es que asimila en esta categoría de la matriz, el *enfoque gradualista (EG)*, validándolo ante determinadas circunstancias.

2) La segunda categoría de empresa es la empresa “solitaria” (“Lonely International”), la cual está fuertemente internacionalizada en un entorno de mercado con un enfoque local. De hecho, la empresa “solitaria” es la que con sus capacidades promueve la internacionalización del mercado (red de producción). La empresa tiene un alto nivel de conocimiento y experiencia sobre las condiciones de los mercados exteriores. Esto puede conducir a una situación donde la firma esté altamente internacionalizada pero la red continúa teniendo bajos niveles de internacionalización. En tal situación, esta empresa “solitaria” ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, en ocasiones muy diferentes al local, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados no se percibe alto y por ello, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el caso anterior. La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo

tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red (proveedores, clientes e incluso competidores) mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales. La empresa “solitaria” tiene una posición establecida y reconocida en su red de negocios y actúa como líder entre los competidores domésticos en lo que se refiere al ámbito internacional.

3) La tercera categoría de empresa es la empresa “rezagada” (“Late Starter”), la cual está débilmente internacionalizada en un entorno de mercado internacionalizado. Por lo tanto, plantea la situación contraria al caso anterior. Los proveedores, clientes y competidores de la red están altamente internacionalizados y a través de ellos, la empresa “rezagada” está inmersa en un conjunto de relaciones indirectas con redes foráneas que, de alguna forma, pueden actuar como impulsoras de su propia internacionalización. En tales circunstancias, dichas “empresas rezagadas” no necesitan acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización está más guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada. Esta categoría de empresas rehuye, de alguna forma del criterio de “distancia psicológica” (Wiedersheim-Paul, 1972; Hörnell *et al.*, 1973; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) del *enfoque escandinavo (EE)* en lo referente a la estrategia de localización. La entrada en mercados psicológicamente cercanos puede suponer una desventaja para la empresa “rezagada”, ya que sus competidores tienen más conocimiento y experiencia de esos mercados cercanos en los que existen otras redes ajenas a ella. El criterio de elección en este caso es otro. La empresa debe acometer los mercados en los que su red está presente.

Como caso característico de esta categoría, se puede citar a pequeñas firmas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red (Pla, 2000; Pla y León, 2004).

4) La cuarta categoría de empresa es la empresa “internacional junto con las otras” (“International among others”). Esta empresa está fuertemente internacionalizada en un entorno de mercado altamente internacionalizado. En esta situación, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta categoría de empresa, predomina el uso de ISI de venta e IPE de

fabricación, siendo fundamental la coordinación de todas las implantaciones dado que la empresa considera los mercados globalmente, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. Otro aspecto importante sería el incremento de las posibilidades de externalización, dado que las relaciones entre los diferentes actores de la red ya han sido ampliamente consolidadas. La empresa “internacional junto con las otras” está conectada a varias redes internacionales que proveen oportunidades para obtener recursos externos.

Como acertadamente plantean Rialp y Rialp, (2005), esta categoría de empresa requiere la adopción de patrón de *desarrollo internacional típicamente acelerado* (“*born-global*”), el cual veremos en el apartado siguiente. La empresa “internacional junto con las otras” asimila las llamadas *nuevas empresas internacionales (NEI)*, que Pla y León (2004) asocian a una perspectiva más acorde con el entorno global desde una posición crítica al *modelo secuencial*. Efectivamente, otra de las virtudes del *modelo de redes internacionales* de Johanson y Mattsson (1988) es que asimila en esta categoría de la matriz, el *proceso de internacionalización acelerado de la NEI*, validándolo ante determinadas circunstancias.

Un aspecto interesante del *modelo de redes internacionales* de Johanson y Mattsson es analizado por Suárez y Galván (2005) cuando analizan la relación entre el modelo y los enfoques de selección de mercados exteriores. Teniendo en cuenta las características básicas del *enfoque de redes (ER)*, concluyen que las empresas que se internacionalizan siguiendo el *enfoque de redes* seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente relacional.

Así, se observa que dicha teoría no se centra en seleccionar específicamente un mercado exterior, sino que se centra en seleccionar a los socios adecuados dentro de la red, los cuales le llevarán a su vez a seleccionar un mercado exterior en función de las oportunidades que éstos le hacen ver (Johanson y Mattsson, 1988). Esta característica se cumple bajo el enfoque relacional de selección de mercados exteriores, donde la decisión no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios (Andersen y Buvik, 2002). Además, hay que destacar que la internacionalización de las empresas explicada por el *enfoque de redes (ER)* basa la selección de mercados / socios en función de la información obtenida a

través de los miembros de la red, los cuales informarán a la empresa de las oportunidades que ofrezcan los mercados en cada momento (Weisfelder, 2001). Comparando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores, podemos constatar que bajo el enfoque relacional la fuente de información principal es la red de negocios en la que se encuentra la empresa (Andersen y Buvik, 2002).

Según el *enfoque de redes (ER)* el papel del directivo se centra en que éste es la persona que posee los contactos adecuados dentro de la red y es a través del cuál se llegan a conocer las oportunidades de los destinos potenciales (Johanson y Mattsson, 1988). Confrontando esta característica con los enfoques de selección de mercados exteriores se puede establecer que la información que se analiza para la selección del socio adecuado se basa en la percepción que se tenga de la compatibilidad existente entre el miembro de la red y la empresa, expresada en términos de complementariedad de objetivos, de performance empresarial y de la confianza que le merezca al directivo el socio de la red (Andersen y Buvik, 2002). El *enfoque de redes (ER)* considera que las percepciones y valoraciones del directivo con respecto a la información que le llega a través de la red, son primordiales para determinar si la empresa se expande en sus mercados internacionales o no. Por otra parte, podemos suponer que la decisión de selección de mercados bajo el *ER* queda centralizada en el directivo o decisor el cual posee la característica de racionalidad limitada. Esto implica que el proceso de toma de decisiones estará sesgado por dicha racionalidad limitada del decisor, lo que a su vez implica que la decisión no sea perfectamente racional, sino que se base en las percepciones del mismo sobre los aspectos a considerar en la selección de mercados exteriores (Johanson y Mattsson, 1988; Andersen y Buvik, 2002).

5.2.3.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Parece haber bastante coincidencia entre algunos autores (Forsgren, 1989; Chetty y Blankenburg Holm, 2000; Chetty y Campbell-Hunt, 2000; Claver y Quer, 2000; Pla, 2000; Martínez, 2003; Pla y León, 2004; Rialp y Rialp, 2005; Rialp *et al.*, 2005b) en señalar la aplicabilidad del *enfoque de redes (ER)* al comportamiento internacional de la empresa, especialmente, la PYME. Este aspecto queda remarcado al asimilar las

características de este tipo de empresas a las establecidas por Johanson y Mattsson (1988) en algunas de sus cuatro categorías según la matriz ya comentada (tabla 5.16). También se reafirma este aspecto a través de algunos estudios empíricos e, incluso, de ciertas analogías con otras teorías.

Creemos que el *enfoque de redes (ER)*, en la medida que parece ampliar el abanico de situaciones reconocibles (las cuatro categorías de empresas del modelo) permite abarcar la explicación de un mayor tipo de procesos de internacionalización. De hecho, tal y como se ha destacado en la descripción de dichas categorías, el modelo permite acercar o “puentear” enfoques contrapuestos como el *enfoque gradualista (EG)*, asimilable a la primera categoría de empresa (la empresa “iniciadora”), y el *proceso de internacionalización acelerado de las nuevas empresas internacionales (NEI)* asimilable a la cuarta categoría de empresa (la empresa “internacional junto con las otras”).

De acuerdo con Forsgren (1989), los factores relevantes en el *enfoque gradualista (EG)*, no son cruciales cuando la empresa está operando activamente en varios países. En los estados más avanzados del proceso de internacionalización, las redes de negocios locales de las que las IE de la EMN forman parte, se convierten en las más importantes fuentes de conocimiento para la localización de las actividades exteriores. Nótese que, mientras Porter (1990) enfatizaba en la importancia de la rivalidad en los clusters²⁵, Forsgren (1989) enfatiza en la colaboración.

Según el *enfoque de redes (ER)*, gracias al desarrollo y gestión estratégica de estas redes de relaciones de colaboración en el exterior, las empresas, sobre todo las PYMES, pueden verse menos limitadas por restricciones debidas al tamaño, reduciendo su dependencia con respecto a la disponibilidad de recursos internos e incrementando su propensión a expandirse internacionalmente (Rialp y Rialp, 2005).

Este enfoque sostiene que gran parte del éxito internacional de la PYME se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores, instituciones, etc. y resulta más apropiado en situaciones donde tanto el mercado como la empresa están altamente internacionalizados ya que, en ese contexto, no se requiere tanto una mayor expansión como otros movimientos estratégicos (Claver y Quer, 2000).

²⁵ Ver punto 2.8.1. La teoría del rombo o del diamante.

Pla (2000) y Pla y León (2004) señalan las pequeñas firmas, altamente especializadas, que contribuyen a la solución de problemas específicos de alguna parte de la red, como caso característico de la tercera categoría (la empresa “rezagada”).

Pla (2000) considera, también, cierta analogía de la empresa “solitaria” (segunda categoría de empresa del modelo) con un estudio pionero de Knickerbocker²⁶ (1973) que muestra cómo la IDE de muchas empresas, que compiten en mercados oligopolísticos, consiste en “seguir al líder” aunque ello no les suponga ventajas inmediatas. Esta empresa líder se podría identificar, bajo ciertas matizaciones, como “la empresa solitaria”, ya que, si bien, en algunos casos, la internacionalización es debida a reacciones defensivas frente a la competencia, en otros casos, puede estar realmente promovida por un cierto espíritu de cooperación dentro de los miembros de una red.

Pla y León (2004) consideran, desde esta perspectiva, que el proceso de internacionalización supone la entrada en diferentes mercados, cada uno de los cuales tiene una red de diferentes actores y relaciones. Así, por ejemplo, en los mercados de economías desarrolladas las relaciones entre los actores son duraderas y ya establecidas, lo que dificultará a los nuevos entrantes introducirse en alguna red que no esté suministrando los productos de la competencia. Por el contrario, aunque en los mercados emergentes pueden existir mayores oportunidades, sin embargo, es más difícil identificar al socio o colaborador adecuado. Sin embargo, reconocen que la contrastación empírica del *enfoque de redes (ER)* ha sido bastante limitada.

No obstante, en nuestra revisión bibliográfica hemos encontrado algunos trabajos que utilizan el *ER* para analizar el desarrollo internacional de las empresas a través de la metodología del estudio de casos. Así, a nuestro entender, el trabajo más interesante es el de Chetty y Blankenburg Holm (2000), que aplican dicho enfoque, utilizando la matriz de Johanson y Mattsson (1988) “grado de internacionalización de la empresa - grado de internacionalización del mercado (red de producción)” para identificar los cuatro casos (“Early Starter”, “Late Starter”, “Lonely International” e “International among others”) de PYMES industriales de Nueva Zelanda, a las que asignan los nombres genéricos de las categorías para mantener su anonimato. Para

²⁶ Este autor y su estudio los veremos en las teorías de la EMN y la IDE en el siguiente capítulo.

corroborar las expectativas de resultados diferenciados en sus procesos de internacionalización, realizan replicaciones teóricas entre los casos. Chetty y Blankenburg Holm (2000) encuentran evidencias que ilustran las dinámicas de crecimiento, penetración e integración internacional interactivas del modelo de Johanson y Mattsson (1988), aunque realizan una importante contribución al identificar algunas debilidades del modelo y otros factores de influencia.

Por su parte, Chetty y Campbell-Hunt (2000) analizan la evolución de las capacidades esenciales en la internacionalización a través de las relaciones interempresariales. Para ello, aplicando el *ER*, realiza un estudio de cuatro casos de PYMES industriales de Nueva Zelanda con actividad internacional (TECH, MANF, IND, CONS) según la tipología de sector de actividad. Los casos ilustran como estas PYMES adquieren recursos e información a través de sus redes para entrar en nuevos mercados y expandirse en los que ya están. También destacan que a la hora de formar las redes se eligen socios que estén interesados en el largo plazo en una coherente vinculación con la estrategia de internacionalización y sus características.

Algunos de los trabajos analizados que utilizan el *ER*, vinculan la internacionalización con alguna forma específica de cooperación empresarial. Así, Martínez (2003) y Rialp *et al.* (2005b) en una versión actualizada y enriquecida, analizan las fases del proceso de desarrollo exportador de algunas PYMES industriales españolas que participan en un consorcio de exportación, así como los factores que influyen en la elección y funcionamiento del consorcio a través de un estudio de caso único con dos niveles de análisis. En el nivel principal se encuentra el consorcio de exportación y en el segundo nivel tres empresas socias del consorcio de exportación. En ese contexto, consideran los consorcios de exportación como un caso particular de alianza estratégica de empresas que se plantean como objetivo principal desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores, a partir de un mercado interior común. Con este trabajo, consiguen corroborar las dos principales proposiciones que se habían planteado: 1) el proceso de internacionalización de las empresas suele acelerarse cuando éstas deciden constituirse en un consorcio de exportación y 2) ciertos factores de índole externa, además de las características internas del mismo y de las empresas asociadas,

también juegan un papel crítico en la elección y funcionamiento posterior del consorcio como una vía eficaz para dinamizar la internacionalización empresarial.

Relacionado con la creciente utilización de acuerdos de colaboración, García Canal (1999) analiza las alianzas estratégicas con participación de empresas españolas durante las últimas décadas, señalando que dichas estrategias cooperativas tienen un marcado carácter internacional, que facilita su expansión geográfica hacia nuevos mercados, sobre todo en el marco de la UE. Así, predominan los acuerdos contractuales con algún otro socio europeo para emprender actividades de colaboración que implican más de una actividad funcional (marketing, distribución, I+D, etc.), establecidos principalmente en sectores tales como el de las TICs, financiero, alimentario o energético. Asimismo, en un trabajo posterior, García Canal *et al.* (2002) aportan nueva evidencia empírica sobre los diversos tipos de alianzas internacionales (domésticas, locales y globales) establecidas por más de una decena de las mayores empresas españolas de diversos sectores, como medio para dinamizar su desarrollo internacional. Las alianzas globales, en particular, parecen ser las que más han permitido a estas grandes compañías nacionales acelerar su expansión internacional, accediendo simultáneamente a varios mercados e incrementando su competitividad internacional a través de los recursos de sus respectivos socios en dichas alianzas.

Dentro del *ER*, también se han realizado algunas propuestas del proceso de internacionalización adoptado por las empresas. Así, Luostarinen y Hellman's, han definido un modelo que pueden seguir las empresas más pequeñas. En el mismo se incluyen cuatro etapas: 1) En la primera, calificada como doméstica, no se realizan operaciones internacionales, 2) en la segunda, la empresa empieza internacionalizando sus actividades internas (importación de tecnología, materias primas y productos intermedios), 3) en la tercera etapa, la empresa a la vez que inicia sus actividades de exportación, lleva a cabo un proceso de cooperación que afecta fundamentalmente a sus actividades internas, 4) en la cuarta y última etapa, calificada como de cooperación, la empresa establece acuerdos de cooperación que afectan a las distintas áreas funcionales que conforman la empresa. En este modelo, la información estratégicamente relevante para la internacionalización, es adquirida no sólo por la actuación propia en los mercados

exteriores, sino también a través de actividades de cooperación, y por el uso de fuentes de información externas disponibles para la empresa (Ahokangas, 1998).

5.2.3.4. Críticas y limitaciones

Rialp y Rialp (2005) señalan que una limitación relevante del *ER* es que considera sistemas de redes de relaciones orgánicas, pero no considera las relaciones jerárquicas. Sin embargo, la principal debilidad de este enfoque proviene del hecho de no identificar otros factores o dimensiones relevantes, aparte de las redes internacionales en sí mismas, que incidan sobre la internacionalización.

Chetty y Blankenburg Holm (2000) en el trabajo citado previamente, realizan una importante contribución al identificar algunas debilidades del modelo y otros factores de influencia. Así, comentan que al comparar los datos de su estudio empírico con el modelo de Johanson y Mattsson (1988), emergen algunas de estas debilidades:

1) Los criterios utilizados para diferenciar cada dimensión de la matriz no son distintivos y produce solapamientos.

2) El modelo no discute la importancia de las características del decisor y de la empresa para aprovechar las oportunidades para la extensión, penetración e integración internacional que surge desde las redes. En este sentido, Calof y Beamish (1995) argumentan que es la actitud de los directivos lo que guía la internacionalización.

3) El modelo no afronta cómo las empresas superan los problemas de inexperiencia internacional a través de las relaciones de la red.

4) El modelo excluye la influencia de otros factores externos (variables no controlables) que incidan sobre la internacionalización. Este es el aspecto más criticado por Rialp y Rialp (2005).

5) El modelo no explica cómo las empresas navegan por la matriz. Es decir, como una empresa se mueve desde un cuadrante a otro, desde una categoría a otra.

6) El modelo solamente considera relaciones que se desarrollan orgánicamente, mientras que no considera relaciones que se forman a través de asociaciones formales. Con ciertos matices este aspecto, también es criticado por Rialp y Rialp (2005).

7) Los casos estudiados muestran que hay otras dimensiones de la red como la de los clientes o las instituciones, que inciden en el grado de internacionalización tanto como la red de producción, que, recordemos, es la que enfatizan Johanson y Mattsson (1988) en su modelo.

Por otra parte, Hurtado (2000) señala que en el *ER*, la noción de conocimiento de mercado se hace más específica y concreta que en la propuesta por la *escuela de Uppsala*. Así, la internacionalización se basa fundamentalmente en el conocimiento de la tecnología y en el que se deriva de las relaciones con los clientes, proveedores y demás miembros de canal. No obstante, las investigaciones que se han realizado tomando este marco de referencia obtienen modelos poco satisfactorios para poder realizar predicciones, si se compara con el *modelo de Uppsala*. Tal y como señalan Björkman y Forsgren (2000), estos trabajos ofrecen conclusiones menos precisas acerca de los procesos de internacionalización de las empresas. En ellos, la internacionalización depende no sólo de los recursos, actividades y experiencia que posea la empresa, sino también de los recursos, actividades y experiencia de los otros actores y de la interpretación subjetiva de los actores con respecto a la importancia de la red. Consecuentemente, la posibilidad de sacar conclusiones sobre los modelos de internacionalización para casos de empresas particulares, es limitada.

5.2.3.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que el *enfoque de redes (ER)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 5.17. matriz de relevancia explicativa del *ER* en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno específico (sector) y de la empresa, a nivel de recursos y capacidades (competencia), al sistema de objetivos, a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de estructura y a la estrategia de secuencia.

El *ER* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo (análisis estratégico) entre las ventajas competitivas de la empresa (análisis interno, fundamentalmente, recursos y capacidades y estrategia competitiva) y aquéllas

pertenecientes al resto de los miembros de la red (análisis externo específico) en la que la empresa está inmersa y, también entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (entorno genérico país) (Johanson y Mattsson, 1988). Aunque como se ha remarcado, la decisión de localización (estrategia de localización) no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios. Además, la fuente de información principal es la red de negocios, por lo que el análisis del país en sí mismo (entorno genérico país) pierde fuerza. Este enfoque sostiene que gran parte del éxito internacional (sistema de objetivos) de la empresa se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores (entorno específico), e instituciones (entorno genérico).

La diferente tipología de redes, algunas (Ariño y García Pont, 1996) basadas en recursos y capacidades relacionan los tipos de alianzas con los objetivos (Dyer y Singh, 1998). En este sentido, la elección de las redes y, por tanto, de los actores que la forman es efectuada por las empresas de acuerdo con sus necesidades y con los objetivos que éstas se proponen alcanzar a través de las mismas (sistema de objetivos).

La variable dependiente del modelo es el modo de entrada al exterior (estrategia de entrada y permanencia) según las formas descritas (extensión, penetración e integración internacional de las redes de relaciones de la empresa) Además, el *ER* se centra en las relaciones con el mercado para acumular conocimientos (estrategia de convivencia y de secuencia). El planteamiento de distintas categorías de empresa posibilita la adopción de diferentes patrones de desarrollo internacional (estrategia de secuencia).

El *ER* enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades (estrategia de internalización), lo que presupone un análisis de la cadena valor. Las redes de cooperación permiten configurar una nueva estructura organizativa (estrategia de estructura) con una dimensión operativa mayor (estrategia de crecimiento) y más eficiente (estrategia competitiva) mediante la complementariedad entre los participantes de la red, lo que implica coordinación (estrategia de estructura). El planteamiento de distintas categorías de empresa y diferentes patrones de desarrollo internacional

discrimina la perspectiva de enfoque local-global, lo cual supone un cierto posicionamiento en la estrategia de enfoque.

Por otro lado, se puede considerar que el *ER* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.17) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno genérico (país), al análisis estratégico de la empresa a nivel funcional (cadena valor), a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de internalización, a la estrategia competitiva y a la estrategia de enfoque.

Por último, consideramos que el *ER* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 5.17) en lo que respecta a la misión de la empresa y a la estrategia corporativa.

De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa del *ER* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.17) y, de forma agregada en la tabla 5.26.

Tabla 5.17. Matriz de relevancia explicativa del *ER* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
M	A	M	A	B	A	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	A	B	M	A	M	M	A

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. El Enfoque del Proceso de Internacionalización Acelerado: la Nueva Empresa Internacional (NEI)

5.2.4.1. Origen, ubicación y relación teórica

Los diversos enfoques, agrupados bajo la *Teoría de la Internacionalización de la Empresa*, vistos hasta el momento (el *enfoque de innovación (EI)* y el *enfoque de redes (ER)*), pueden considerarse, en cierto sentido, extensiones de suficiente entidad del *modelo secuencial de Uppsala (enfoque escandinavo)*, que establece un planteamiento gradual de la internacionalización de la empresa. Estos enfoques ahondan,

principalmente, en los argumentos que explican el proceso de internacionalización siguiendo un itinerario más bien lento y evolutivo en el tiempo. La riqueza de sus diferentes aportaciones complementa el esquema excesivamente determinista, generalista y mecanicista del *enfoque escandinavo (EE)* y mejora algunos de los problemas metodológicos y de interpretación señalados por algunos autores²⁷ (Reid, 1981, 1983 y 1984; Rosson, 1987; Alonso, 1993 y 1994; Andersen, 1993 y 1997; Rialp, 1997 y 1999).

El *enfoque de redes (ER)*, incluso, plantea, tal y como hemos visto, alternativas de desarrollo internacional que describen el proceso de internacionalización de forma totalmente opuesta al *modelo escandinavo* desde una perspectiva más acorde con el entorno global. Efectivamente, la realidad actual de las empresas, inmersas en una economía globalizada, apunta hacia un proceso de internacionalización distinto, donde como veremos, juegan un papel primordial las variables relativas al entorno, la propia estrategia de la empresa, influida por su capital humano idiosincrásico, y la estructura de la industria en la que se compite (Pla, 2000).

Es en este contexto donde se ubica la *Nueva Empresa Internacional*²⁸ (NEI) y el *proceso de internacionalización acelerado* que la caracteriza, y es, en esencia, la primera confrontación conceptual y teórica que se propone a los *enfoques gradualistas*, comandados por el *enfoque escandinavo*. De esta manera, aunque son numerosas las empresas ya establecidas que desarrollan su proceso de internacionalización gradual y evolutivo en el tiempo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), otras empresas, en general, más dinámicas y de reciente creación parecen estar internacionalizándose justo desde el preciso momento de su constitución o al cabo de poco tiempo después. El surgimiento de este tipo de empresas, mayormente en esta última década, podría estar indicando que ciertas dimensiones consideradas tradicionalmente relevantes del proceso de internacionalización empresarial han evolucionado mucho desde la década de los años 70 y 80 cuando gran parte de ellas fueron introducidas (Rialp y Rialp, 2001). En

²⁷ Ver punto 5.2.2.1.4. Evidencia empírica contraria y críticas del modelo secuencial de Uppsala.

²⁸ Utilizaremos, generalmente, esta expresión para denominar las empresas que se caracterizan por mantener un proceso de internacionalización acelerado, aunque como veremos en el siguiente apartado los términos utilizados son múltiples.

consecuencia, la creciente importancia de las empresas rápidamente internacionalizadas parece estar poniendo en cuestión las perspectivas más tradicionales sobre este complejo fenómeno (Rialp *et al.*, 2005, 2005a, 2006).

En este sentido, y contrariamente a los *enfoques gradualistas* (*enfoque escandinavo* y *enfoque de innovación*) y a un importante volumen de estudios empíricos que propugnaban un proceso por etapas como “aros en el agua” (“rings in the water”) en palabras de Madsen y Servais (1997), surgen trabajos críticos que evidencian las limitaciones de los modelos gradualistas (Hedlund y Kverneland 1983, 1985; Hood y Young, 1983; Turnbull, 1987; Welch y Luostarinen, 1988, Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Andersen, 1993, 1997). La constatación de un fenómeno creciente que era débilmente explicado por dichos modelos y que se sustentaba en el cambio de las condiciones del entorno desafiaba su relevancia y generaba dudas respecto a su futura aplicabilidad (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997; Rialp y Rialp, 2004).

Desde esta perspectiva, ahondando en las posibilidades que había abierto el *enfoque de redes*, aparecen a lo largo de la década de los noventa del siglo pasado, algunos trabajos teóricos (Oviatt y McDougall, 1994, 1999; Madsen y Servais, 1997) que asientan las bases de lo que hoy en día es el emergente campo de la *creación de nuevas empresas internacionales* (“international entrepreneurship”) y que tratan de ajustar la explicación del proceso de internacionalización a las nuevas condiciones del entorno actual (Pla y Cobos, 2002). Si bien es notoria la existencia de algunos estudios previos directamente relacionados con esta cuestión (McDougall, 1989; Ganitsky, 1989; Jolly *et al.*, 1992), son los citados estudios los que generan el debate científico necesario, ya que a partir de entonces empiezan a surgir los trabajos teóricos y empíricos más destacables (Rialp *et al.*, 2005).

Así, desde una perspectiva conceptual, Oviatt y McDougall (1994, 1999) establecen un marco conceptual general y una clasificación teórica de las llamadas nuevas empresas internacionales (NEI), basada en una integración de los enfoques de gestión del *negocio internacional*, de la *creación de empresas* [“entrepreneurship theory”, Kirzner (1973)] y de los recientes desarrollos habidos en el campo de la

dirección estratégica, especialmente, la *teoría de recursos y capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Grant, 1991, 2004). McDougall *et al.* (1994) mostraban que ni la teoría de la ventaja monopolística, ni el modelo del ciclo de vida del producto, ni la teoría del proceso secuencial de internacionalización, ni la teoría de rivalidad oligopolista, ni la teoría de la internalización podían explicar el fenómeno de las nuevas empresas internacionales (NEI) (Andersson, 2004).

Por su parte, Madsen y Servais (1997) proponen un modelo teórico para investigar la propensión y el posterior desarrollo de estas empresas donde las características del entorno, de la propia organización y del empresario-fundador se consideran como las dimensiones críticas. Estos autores también analizan los posibles vínculos existentes entre el *enfoque escandinavo*, el *enfoque de redes* y el *enfoque evolutivo*. Así, Madsen y Servais (1997) interpretan este creciente fenómeno como algo esencialmente opuesto a las prescripciones más típicas de los modelos tradicionales de internacionalización de base *conductista-gradualista*. Sin embargo, su riguroso análisis teórico y empírico les conduce posteriormente a la conclusión de que estas empresas surgen y se desarrollan de una forma que puede manifestar una cierta concordancia con el *enfoque de redes* y la *teoría evolucionista de la empresa* (Nelson y Winter, 1982). Así, este fenómeno se conceptualiza a través del establecimiento de vínculos explícitos con el original *modelo de Uppsala* y otras aproximaciones teóricas más recientes, tales como el *enfoque de redes* aplicado a la internacionalización empresarial (Rialp *et al.*, 2006)

Entre los trabajos más recientes y que, por tanto, marcan las tendencias actualmente, destacamos el trabajo de Rialp, Rialp y Knight²⁹ (2005) en el que proponen un nuevo marco conceptual sobre este fenómeno, a la vez que presentan determinadas sugerencias e implicaciones para desarrollar aún más esta emergente línea de investigación científica. En este trabajo, se han identificado y examinado hasta 38 de los trabajos internacionalmente más reconocidos datados entre 1993 y 2003, que investigan el fenómeno de las NEI, como síntesis del “estado del arte” sobre esta

²⁹ Tanto por su propuesta teórica, como por el rigor y extensión de su revisión empírica, estimamos que es, actualmente, una referencia ineludible en este campo. En nuestro caso ha sido de una ayuda inestimable.

cuestión en la disciplina de la *creación de nuevas empresas internacionales* (“international entrepreneurship”).

Por su parte, Zahra y George (2002) proponen, de forma análoga, un nuevo modelo teórico general sobre la *creación de nuevas empresas internacionales* (“international entrepreneurship”), entendiendo éste como un campo de investigación interdisciplinario. Este modelo interrelaciona entre sí los antecedentes de la creación de empresas internacionales con varios tipos de actividades y resultados, junto con otras consideraciones cuestiones estratégicas y ambientales. Por último, desde una perspectiva más claramente orientada hacia la toma de decisiones de política económica, Bell y McNaughton (2000) y Bell *et al.* (2003) construyen un modelo ecléctico y normativo de la internacionalización de la PYME que trata de acomodar los posibles itinerarios alternativos que éstas pueden seguir durante su proceso de internacionalización; oponiendo el proceso secuencial y gradual al proceso de internacionalización acelerado.

La idea común en torno a la cual giran estos trabajos es que el *enfoque escandinavo* implica una descripción determinista de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, mientras que en la realidad, los fenómenos empresariales son a menudo de una naturaleza más cualitativa, de ahí, las dificultades para observar parámetros fijos, tal y como determina el proceso de internacionalización secuencial. Este modelo de internacionalización redujo a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes, cuando actualmente, se observa su importancia y la diferente incidencia que tienen sobre cada empresa (Pla y Cobos, 2002; Pla y León, 2004).

Un aspecto destacable en este campo es su novedad y emergencia (Rialp *et al.*, 2005), por lo cual las controversias aún pendientes obedecen, en realidad, al hecho de que el propio fenómeno de estudio (la temprana y acelerada internacionalización empresarial) es, en sí mismo, bastante reciente y, por tanto, carece todavía de una adecuada definición y tradición de investigación. En consistencia con las primera etapas en el desarrollo de cualquier cuerpo de investigación científica, una buena parte de la literatura relevante sobre el tema goza todavía de un carácter marcadamente

exploratorio y descriptivo, centrándose en sectores y/o zonas geográficas muy concretas.

Según McDougall *et al.* (2003), el estudio de las NEI se ha convertido en parte importante de la emergente literatura sobre la *creación de nuevas empresas internacionales* (“international entrepreneurship”). Esta disciplina constituye un novedoso campo de investigación de creciente importancia, donde, al menos, tres diferentes fuentes académicas tradicionales han colisionado recientemente (internacionalización empresarial, marketing internacional y creación de empresas) para consolidar su dominio y sus límites como área de investigación (McDougall y Oviatt, 2000; Zahra y George, 2002). Aunque inicialmente se asoció al desarrollo de las NEI comprometidas en las actividades internacionales desde su concepción (McDougall, 1989), la definición de este campo y su dominio científico ha evolucionado desde entonces. Actualmente, se pueden encontrar definiciones aceptadas mucho más exhaustivas y extensas en McDougall y Oviatt (1996, 1997, 2000), o en Zahra y George (2002), para los cuales esta disciplina se relaciona con “el proceso original de descubrimiento y explotación de oportunidades que se hallan fuera de los mercados domésticos de la empresa en la búsqueda de ventajas competitivas”. Por lo tanto, la *creación de nuevas empresas internacionales* se ha convertido, hoy en día, en un planteamiento de investigación multidimensional, en el cual cohabitan diversos tópicos, marcos y aproximaciones (McDougall y Oviatt, 2000; Rialp y Rialp, 2004).

Un asunto que parece trascendental para establecer las relaciones de este nuevo enfoque con respecto a otras teorías y, por tanto, su ubicación teórica, es la identificación de las fuerzas y tendencias, tanto internas como externas, que subyacen tras el surgimiento, aumento continuado y posterior desarrollo de las empresas que ya se internacionalizan al poco tiempo de ser constituidas. Según la revisión efectuada por Rialp *et al.* (2005), entre los factores que más comúnmente caracterizan el creciente fenómeno de las NEI, como mínimo hay cuatro que resultan especialmente significativos: (1) las nuevas condiciones de mercado que se dan actualmente en numerosos sectores de actividad económica (incluyendo, lógicamente, la importancia creciente de ciertos nichos de mercado a nivel mundial), (2) los recientes y muy

importantes desarrollos tecnológicos generados en las áreas de producción, logística, transporte y comunicaciones, (3) la igualmente creciente importancia de las redes y alianzas globales, y (4) las capacidades y motivaciones más sofisticadas de los individuos y, en particular, de los fundadores y empresarios que crean este tipo de empresas (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000; Moen, 2002;).

El primer factor citado se puede relacionar con la *teoría de la globalización* (Porter, 1980, 1986) que considera los mercados de los países industrializados básicamente similares, y por tanto, según Casson (1993), implícitamente, se está asumiendo la poca utilidad en retrasar la entrada en los mercados exteriores, esperando que la experiencia de las primeras inversiones reduzca la incertidumbre. Desde la década de los setenta, un número creciente de industrias se están convirtiendo en “globales” y, por tanto, la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países y viceversa, y por tanto, el sector de actividad está formado por una serie de industrias domésticas ligadas entre sí, donde los rivales compiten entre ellos sobre una base mundial, lo que implica importantes cambios en las estrategias de las empresas para conseguir ventajas en dichos mercados globales, de modo que intentan cubrir una amplia parte de los mercados y de la forma mas rápida posible (Pla, 2000).

Por otra parte, el segundo y el tercer factor se relacionan con la *teoría de la internalización* (Buckley y Casson, 1976) a través de las facilidades tecnológicas que, hoy en día, permiten gestionar la cadena valor, junto a las múltiples oportunidades que las redes globales proporcionan. Casson (1993) especifica la asunción por la teoría de dos condiciones que, de alguna forma, modelan el proceso de entrada en los diferentes mercados. Por una parte, la presunción de que todos los mercados son diferentes entre sí, de manera que hay siempre un coste de entrada y por ello, las economías de alcance relativas a la experiencia en otros mercados no son relevantes; por otra parte, que la mayoría de estas empresas poseen determinado conocimiento específico, normalmente asociado a una patente, lo que les confiere una momentánea ventaja monopolística, la

cual debe ser explotada en el mayor número de mercados posibles antes de que ésta expire.

Desde ambas perspectivas (*globalización* e *internalización*), resulta más interesante para la empresa desarrollar un modelo de entrada simultáneo apoyada en los citados factores. Ello implica adoptar una etapa específica del proceso, de la forma más rápida posible, en todos aquellos mercados donde se considere que existen oportunidades de negocio. Bajo este punto de vista, las ventajas derivadas de ser los primeros y dificultar la entrada a los competidores son consideradas más importantes que el posible riesgo asociado a dichas inversiones dada la incertidumbre de los mercados foráneos (Pla, 2000). Aunque ambas corrientes teóricas recomiendan un proceso de internacionalización simultáneo, la *teoría de la internalización* reconoce reticencias psicológicas de entrada que el *enfoque global* no tiene en cuenta, y por lo tanto, en ocasiones, se considera como más válida la estrategia de permanecer en el mercado doméstico y conceder licencias sobre su know-how para que sea explotado por otras firmas que posean mejores conocimientos sobre las condiciones de los mercados foráneos (Casson, 1993), basculando, de esta manera, la influencia hacia el factor reticular.

Precisamente para tratar de explicar el complejo fenómeno de la NEI, Coviello y Munro (1995) adoptan únicamente la perspectiva teórica del *enfoque de redes* para examinar el impacto que dichas relaciones interorganizativas tienen en el desarrollo del mercado internacional y de las actividades de comercio exterior de la empresa. Otros autores como Rasmussen *et al.* (2001), Ripolles *et al.* (2002) y Andersson y Wictor (2003) han incorporado la literatura sobre creación de empresas (“entrepreneurship”) a este último *enfoque de redes* para analizar el proceso fundacional de una empresa que se internacionaliza antes y más rápido en el tiempo, destacándose las posibles interacciones existentes entre el fundador y su propio entorno, lo cual se relacionaría con el cuarto factor.

Todo ello pone de manifiesto una cierta capacidad de integración teórica en el campo de la creación de empresas internacionales al centrarse en este tipo de empresa (Bell *et al.*, 2003). Así, de la integración resultante entre la llamada *teoría económica*

evolutiva con algunos de los fundamentos teóricos recogidos en los *modelos gradualistas* y el *enfoque de red*, puede derivarse marcos analíticos más complejos para explicar el fenómeno de la NEI (Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000).

Finalmente, algunos autores han basado sus sofisticadas conceptualizaciones teóricas y sus correspondientes hipótesis verificables sobre el fenómeno de la internacionalización más acelerada de la empresa en torno a marcos teóricos desarrollados más recientemente, tales como la *teoría de recursos y capacidades organizativas*, la *teoría de los costes de transacción*, la visión de la empresa basada en *el aprendizaje y/o en la gestión del conocimiento* e incluso las *teorías sobre la gestión de riesgos* (Bloodgood *et al.*, 1996; Autio *et al.*, 2000; Burgel y Murray, 2000; Shrader *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2000, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003; Andersson, 2004).

Rialp *et al.* (2005) concluyen, acertadamente, que el recurso a un único marco teórico o modelo conceptual para explicar un fenómeno tan complejo como es el de la aceleración de las operaciones internacionales por parte de las NEI resulta un enfoque demasiado reduccionista y, probablemente, inhibidor de un mayor progreso teórico sobre esta cuestión.

5.2.4.2. Fundamentos teóricos

5.2.4.2.1. *La Nueva Empresa Internacional (NEI): términos, definición y operativización*

La literatura sobre la investigación en el emergente campo de la *internacionalización de las nuevas empresas* (“international entrepreneurship”) ha versado, tal y como hemos comentado, sobre la creación de empresas que desde sus inicios son internacionales; esto es, que tienden a seguir un *patrón de internacionalización rápida o acelerada* desde prácticamente su origen, dando lugar a lo que Oviatt y McDougall (1994) han denominado *Nueva Empresa Internacional (NEI)*. Lo cual nos ha llevado a considerarla como máximo representante de las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización de forma diferente al *enfoque gradualista* tradicional (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997),

siguiendo algunas pautas marcadas por el *modelo de redes internacionales* de Johanson y Mattsson (1988).

Sin embargo, estas empresas que comparten, por definición, el hecho de pretender internacionalizarse desde su creación, han sido denominadas con diferentes términos entre los investigadores de esta disciplina: *nuevas empresas internacionales (NEI)* (“international new ventures” INV) (Oviatt y McDougall, 1994, 1997; McDougall *et al.*, 1994, 2003; Servais y Rasmussen, 2000; Claver y Quer, 2000; Pla y Cobos, 2002; Ripollés *et al.*, 2002; Pla y León, 2004; Zahra, 2005; Rialp *et al.*, 2005), *empresas que nacen globales* (“born-globals” o “born-international”) (Rennie, 1993; Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Madsen y Servais, 1997; Bell y McNaughton, 2000; Madsen *et al.*, 2000; Rasmussen *et al.*, 2001; Larimo, 2001; Aspelund y Moen, 2001; Moen, 2002; Andersson y Wictor, 2003; Andersson, 2004; Suárez y Galván, 2005; Rialp *et al.*, 2005), *empresas de temprana y/o rápida internacionalización* (“early, rapid or accelerated internationalization”) (Suárez y Galván, 2005; Rialp *et al.*, 2005), *micromultinacionales* (“micromultinationals”) (Dimitatros *et al.*, 2003; Rialp *et al.*, 2005) o *empresas internacionales o globales de reciente creación* (“global start-ups”, “international start-ups” o “international entrepreneurship”) (Oviatt y McDougall, 1994, 1995; Ripollés *et al.*, 1999; Rialp *et al.*, 2005), *empresas globales de alta tecnología de reciente creación* (“high technology start-ups” o “global high-tech firms”) (Jolly *et al.* 1992; Roberts y Senturia, 1996; Burgel y Murray, 2000), *exportadoras instantáneas* (“instant exporters”) (McAuley, 1999), *empresas internacionales instantáneas* (“instant internationals”) (Fillis, 2001) y *nuevas empresas exportadoras-innovadoras (NEEI)* (Rialp *et al.*, 2006).

Tal y como hemos venido haciendo hasta ahora, para evitar posibles confusiones terminológicas, a lo largo del presente trabajo nos referiremos generalmente a este tipo de empresas como *nuevas empresas internacionales (NEI)*, siguiendo el criterio de otros autores españoles como Rialp y Rialp (2005), aunque éstos flexibilizan su utilización con otros términos arriba explicitados o como Pla y Cobos (2002) y Pla y León (2004), aunque éstos han preferido mantener el término original en inglés (“international new ventures” INV), al considerar que su traducción al español (nuevas empresas

internacionales) no refleja claramente la naturaleza del término (Pla y Cobos, 2002). En nuestra humilde opinión un término que entendemos que puede reflejar dicha naturaleza es el de *empresas internacionales innatas (EII)*, sobre todo, para referirse a aquellas que, desde su génesis, los fundadores de la misma toman decisiones constitutivas con visión global. No obstante, dada la abundancia terminológica, obviaremos, por ahora, la introducción de esta propuesta.

En lo referente a su conceptualización, la *nueva empresa internacional (NEI)* ha sido definida por Oviatt y McDougall (1994) y por McDougall *et al.* (1994) como “una organización empresarial que, desde su constitución, trata de obtener ventajas competitivas significativas del empleo de sus recursos y de la venta de sus productos en múltiples países”. De forma análoga, Knight y Cavusgil (1996) definen las *empresas que nacen globales* como “empresas pequeñas y (generalmente) tecnológicas que operan en los mercados exteriores casi desde su establecimiento”. Por su parte, Suárez y Galván (2005) las conceptualizan como “empresas que nacen siendo internacionales o que se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida”.

Hemos escogido especialmente esta última definición porque delata una problemática conceptual no suficientemente resuelta. Efectivamente, aunque, en general, las definiciones conceptuales de la NEI no conllevan dificultades comprensivas, dado que es un fenómeno de reciente implantación existen discrepancias entre los diferentes estudios, sobre todo, con relación a la operativización de la definición (Pla y León, 2004). Actualmente, no hay una resolución generalmente aceptada que conduzca la ambigüedad existente a un punto de acuerdo en lo referente a la identificación y caracterización de la NEI. Por definición teórica, estas empresas deben ser internacionales desde sus inicios (Knight, 1997). No obstante, el momento en el que la empresa se considera internacional o global no está suficientemente definido operacionalmente. De esta manera, el área de mayor controversia se encuentra en el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar. Éste es, generalmente, el criterio utilizado para la operativización empírica de la definición de la NEI (Rialp y Rialp, 2004).

En este sentido, Oviatt y McDougall (1997) consideran que la variable clave es la existencia de un elevado porcentaje de ventas provenientes del exterior durante un período corto de tiempo (convencionalmente aceptado) después de la fundación de la empresa. Para estos autores este período corto no debe superar los seis años, que correspondería al periodo formativo de la compañía. Sin embargo, en los estudios más antiguos se sitúa alrededor de los ocho años, mientras que en los más recientes dicha cifra baja a dos años o incluso menos. Así, según Rennie (1993), las empresas consideradas como *empresas que nacen globales* comienzan a exportar por encima del 76 por ciento dos años después de su fundación. Sin embargo, para Knight y Cavusgil (1996), Madsen *et al.* (2000), y Servais y Rasmussen (2000) estas empresas se definen empíricamente como “aquellas fundadas después de 1976 que han conseguido una intensidad exportadora superior al 25 por ciento, después de haber exportado dentro de los tres primeros años de su existencia”. En el trabajo de Aspelund y Moen (2001), el conjunto de NEI de su muestra lo componen empresas exportadoras establecidas después de un año específico (1989), Rialp, *et al.* (2001, 2002) las definen operativamente como “aquéllas que lo hacen antes del transcurso de dos años desde su fundación, y que sobresalen en mayor medida a partir del año 1987”, mientras Moen (2002) las define como tales “si han exportado por encima del 25 por ciento de sus ventas totales y se han establecido con posterioridad a 1990. Por lo tanto, como Rialp *et al.* (2002) destacan, mientras ese período corto de tiempo (convencionalmente aceptado) parece abarcar entre los dos y tres años, se pueden encontrar en la literatura otras definiciones empíricas y diferentes enfoques sobre la NEI, requiriéndose, en cualquier caso un esfuerzo en que la operativización conceptual sea más compleja y multidimensional.

En este sentido, Rialp y Rialp (2004) señalan que la selección de cualquier período corto de tiempo y de una fecha determinada de fundación es, de algún modo, arbitraria. Por lo que, siguiendo los resultados obtenidos por diferentes autores (McDougall y Oviatt 1996, Autio *et al.*, 2000), la definición empírica de la NEI puede ser más ajustada si se completa con la condición de obtención de un determinado nivel de exportación en un horizonte temporal determinado. Análogamente, Pla y Cobos (2002), incorporando un criterio relacionado con los mercados exteriores, concluyen

que el tiempo transcurrido desde que la empresa se crea hasta que empieza a exportar, el volumen de estas exportaciones y el número de mercados servidos constituyen un indicador del grado de internacionalización de la empresa y de la trayectoria seguida a lo largo del tiempo, y por tanto de la aceleración o no del proceso de internacionalización.

5.2.4.2.2. *El Proceso de Internacionalización Acelerado*

La NEI, tal y como se ha comentado, llega a situarse en la etapa de exportadores activos en un período muy corto de tiempo (dos o tres años) sin haber pasado por las etapas previas, es decir, que “prácticamente desde su nacimiento obtienen ventajas competitivas por el uso de recursos y/o la venta de productos en múltiples países” (Oviatt y McDougall, 1994).

Las dimensiones clave bajo las cuales parece haberse ido desarrollado recientemente esta corriente de investigación teórica y empírica remiten, sin duda, al pronto inicio, fuerte ritmo o dinamismo y alcance anormalmente elevado de las operaciones internacionales exhibido por parte de una empresa nueva o de reciente creación (Jones, 1999; Autio *et al.*, 2000; Zahra y George, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Jones y Coviello, 2005; Rialp *et al.*, 2006).

Oviatt y McDougall (1994) elaboran una teoría sobre estas empresas basada en que en la actualidad surgen más y mayores fuentes elementales de ventajas, aparte del efecto tamaño/escala, que posibilitan la existencia de este tipo de empresas. En concreto, su novedoso enfoque teórico propone hasta cuatro elementos necesarios y suficientes para explicar el surgimiento y la sostenibilidad del comportamiento de las mismas: 1) formación organizativa basada en la internalización de algunas transacciones; 2) fuerte confianza en estructuras alternativas de gobierno para acceder a los recursos; 3) establecimiento de ventajas de localización en el extranjero; y 4) control sobre los recursos más exclusivos.

La aparición de la NEI como empresa que sigue un *proceso de internacionalización acelerado* rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta el *enfoque escandinavo*: la experiencia (Pla y León, 2004). La NEI se internacionaliza

simultáneamente en varios mercados, ya que, o bien éstos se consideran iguales, o bien cada uno de ellos difiere del resto, y por lo tanto, no tiene sentido la acumulación de experiencia y conocimientos sobre las condiciones en dichos mercados (Pla, 2000). Por tanto, en este caso, el factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales y no su tamaño, como ocurre con los *enfoques gradualistas*. De igual forma, es más importante el creciente compromiso exportador que el progreso sistemático desde la exportación hacia otras formas de entrada (Madsen y Servais, 1997).

Un aspecto que parece trascendental para establecer los fundamentos teóricos de este novedoso *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* son los posibles factores clave que, en mayor medida, determinan una internacionalización más rápida y a la vez exitosa de este tipo de empresas. Así pues, con el propósito de compilar las características más relevantes y utilizadas más asiduamente para describir y explicar el comportamiento exterior de estas empresas, Rialp *et al.* (2005) basándose en una rigurosa y exhaustiva revisión integradora de la literatura internacional, extraen un patrón general e internamente consistente relativo a rasgos ya documentados que confluyen en este tipo de empresas y se identifican varias características consideradas, en su mayor parte, distintivas de este tipo de empresas. De esta manera, recogen una serie de factores, tanto internos como externos a la empresa, que suelen promover el fenómeno de la NEI y que nos permite ahondar en su fundamentación³⁰.

Esta lista de posibles factores determinantes de cara a evidenciar una más temprana y decidida acción de internacionalización por parte de la empresa ha sido identificada de forma consistente por otros autores en este campo (McDougall *et al.*, 2003), siguiendo también la literatura surgida más recientemente al respecto (Knight y Cavusgil, 2004; Autio, 2005; Jones y Coviello, 2005; Oviatt y McDougall, 2005; Zahra, 2005), y es análoga a la extensión de condiciones y elementos distintivos de las NEI establecidas previamente por Knight (1997). Dichos factores, los cuales hemos

³⁰ Algunos de los factores ya han sido tratados en enfoques anteriores, y por lo tanto, obviaremos profundizar en los mismos, para no repetirlos. En cualquier caso, nótese la multidisciplinariedad que caracteriza a la NEI, bebiendo de múltiples fuentes teóricas, tal y como se ha remarcado anteriormente.

agrupado intencionadamente para hacerlos asimilables a otros enfoque ya comentados o a argumentos asociativos, son los siguientes:

1) Una visión global de la dirección de la empresa desde su propia constitución; y 2) un elevado grado de compromiso de la dirección. La internacionalización requiere de un equipo directivo emprendedor, activo y comprometido con los negocios internacionales. Estos directivos emprendedores persiguen oportunidades agresivamente, tienen preferencia por proyectos arriesgados y buscan ser los primeros en desarrollar nuevos mercados. Para estos exportadores emprendedores la exportación tiene un papel central en sus políticas de crecimiento. Es lo que Pla y Cobos (2002) y Pla y León (2004) denominan “actitud frente a la internacionalización del equipo directivo” y que desempeña un papel clave con relación a la estrategia internacional, tal y como ya había sido reconocido por autores de *enfoques gradualistas*³¹, tanto por algunos tardíos del *enfoque escandinavo* (Barrett y Wilkinson, 1986; Moini, 1995) como del *enfoque de innovación* (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Cavusgil, 1982; Lim *et al.*, 1991). Estos autores planteaban, en general, una distinción de empresas según el motivo por el que se ven envueltas en actividades exportadoras. Unas presionadas por un agente externo; otras simplemente aprovechando cierta oportunidad que se les presenta, y otras motivadas deliberadamente hacia la exportación. En este último grupo de empresas, las expectativas, creencias y actitudes positivas hacia los mercados exteriores de los decisores favorece el proceso de consolidación de la empresa en el exterior. Dichas percepciones positivas han sido clasificadas como factores “pull”, los cuales confieren a la estrategia internacional un carácter proactivo, orientada al crecimiento y desarrollo de la empresa en el ámbito internacional (Alexander, 1990; Burt, 1991). En este grupo de factores suele destacarse la percepción de oportunidades de crecimiento en el exterior, así como de la influencia de la competencia internacional (Luostarinen, 1994). Por tanto, el fenómeno de las NEI y el proceso de internacionalización está motivado e influido por factores relacionados con las características del empresario, su formación y su estilo de dirección (Iborra *et al.*, 1998; Madsen y Servais, 1997) y son consecuencia del tipo de empresario (Suárez y Galván 2005).

³¹ Ver tablas 5.8 y 5.10.

3) Una estrategia internacional definida desde el principio del negocio, de carácter proactivo y centrada en algún segmento o nicho específico en mercados genuinamente globales. Tal y como apuntábamos en el párrafo anterior, también suele señalarse como un factor asociado a la aceleración del proceso de internacionalización la transmisión por parte del equipo directivo de una “visión global de la estrategia” (Oviatt y McDougall, 1995). Los cambios actuales en las condiciones del mercado se justifican, principalmente, por el incremento de la especialización de las industrias, lo cual influye en que las empresas se deban plantear satisfacer la demanda de nichos de mercado concretos y no de todo el mercado en general. A raíz de esta alta especialización muchas empresas sólo se dedican a producir partes o componentes específicos de un producto y, por lo tanto, para que las mismas puedan obtener economías de escala y llegar al tamaño mínimo eficiente, las empresas se deben plantear vender dichos componentes en mercados internacionales con una mayor demanda (Madsen y Servais, 1997). Por otro lado, los cambios en los procesos tecnológicos han favorecido que las comunicaciones sean más fiables, efectivas y rápidas. En la actualidad la información sobre mercados internacionales puede ser recopilada y analizada desde el país de origen de las empresas y, además, cualquier tipo de información se transmite rápidamente de un lado a otro del mundo. Esta rápida difusión de la información tiene como consecuencias, por un lado, que los negocios en mercados internacionales se desarrollen con mayor rapidez y, por otro lado, que los gustos de los consumidores tienden a homogeneizarse debido al acceso de información que tienen los clientes (Madsen y Servais, 1997) convirtiéndose en sectores globales, como se explicitó en el capítulo 2.

El equipo directivo, lejos de pensar en una estrategia centrada en un país o en una cultura particular, intenta trasladar a toda la organización la idea de que la estrategia está orientada a competir sobre una base mundial y, por tanto, se consideran similares la mayoría de los mercados, se diseña el producto / servicio de forma que pueda ser ofrecido prácticamente sin modificaciones a los mayores segmentos de mercado en una gran cantidad de países, se mecaniza el proceso operativo, y se establecen los precios de acuerdo con la expectativa de un rápido crecimiento de las ventas (Buzzell et al., 1992). Por ello, la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida

por su posición competitiva en otros países, y viceversa; de ahí que la empresa pretenda aprovechar sus ventajas competitivas en la mayoría de los países de la forma más rápida posible (Hout *et al.*, 1982).

4) La relevancia de ciertos procesos de creación de valor a través de la estrategia competitiva de la empresa, por ejemplo, de la diferenciación del producto, de un liderazgo de calidad, del recurso a tecnologías punteras y/o a la innovación ya sea organizativa como tecnológica (frecuente uso de las TICs). El éxito de las empresas en la era de la globalización depende de la formulación e implementación de estrategias adecuadas y, por tanto, otro factor clave se relaciona con las características de la estrategia de la empresa (Pla y Cobos, 2002; Pla y León, 2004). Las empresas que entran por primera vez en un mercado foráneo tienen ciertas desventajas respecto a las firmas locales (costes de información del país y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales, etc.) y, por tanto, deben poseer algún tipo de ventaja competitiva que les permita superar dichos inconvenientes (Hymer, 1976). Estas ventajas pueden surgir porque la empresa ofrezca un producto o servicio único (Barney, 1991), originado a partir de una adecuada estrategia de marketing (marca, diseño, calidad, etc.), o a través de una política acertada de innovación tecnológica (Moini, 1995; Leonidou y Katsikeas, 1996). Dichos activos pueden convertirse en plataformas que faciliten el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y/o dificultad para ser imitados (Kogut y Zander, 1992). En el caso de las NEI, estas ventajas competitivas son mucho más importantes que las economías de escala u otro tipo de ventajas asociadas al tamaño o a la experiencia (Oviatt y McDougall, 1995). Adicionalmente, el corto período de tiempo que se tarda en explotar dichas innovaciones en muchos países permite alcanzar cierta ventaja adicional respecto a competidores o posibles imitadores (Pla y Cobos, 2002; Pla y León, 2004).

5) Un cierto grado de experiencia internacional previa o acumulada por parte del empresario y/o directivo clave; y 6) un elevado grado de conocimiento del mercado exterior y de dedicación y compromiso con el mismo por parte de la dirección. Estos factores sustentan, como ya vimos, los modelos pioneros del *enfoque escandinavo* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Johanson y Vahlne, 1977) y son personalizados

en la dirección de la empresa por el *enfoque de innovación* (Reid, 1981; Cavusgil, 1982; Mugler y Miesenböck (1989); Lim *et al.*, 1991) dado el especial énfasis que hace en las características del sujeto decisor. No obstante, Suárez y Galván (2005) destacan que la *teoría de la creación de empresas* (“*entrepreneurship*”) también nos aporta argumentos a través de los cuales se puede justificar la existencia del fenómeno de la NEI al describir ciertas características personales del empresario-emprendedor que le identifican con el desarrollo de innovaciones, con una aceptación calculada de los riesgos en su actividad empresarial y con una actitud directiva proactiva. Al empresario que forma parte del fenómeno de la NEI se le puede identificar fácilmente con estas características personales. De hecho, si la creación empresarial ya supone una actitud directiva innovadora por sí misma, a ésta habrá que añadirle la importancia que supone la creación empresarial acompañada de una importante actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981).

7) La presencia y, por tanto, la gestión de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento. La NEI se expande internacionalmente de una forma mucho más consistente con el *pensamiento evolutivo* y las nuevas perspectivas de la empresa basadas tanto en el *aprendizaje o el conocimiento*, como en la gestión de *capacidades organizativas dinámicas* (Madsen y Servais, 1997; Autio y Sapienza, 2000; Autio *et al.*, 2000; Burgel y Murray, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003; Zahra *et al.*, 2000, 2003). Otros autores como Bell y McNaughton (2000), Bell *et al.* (2003) y Rialp *et al.* (2005) señalan que las NEI pueden ser clasificadas como empresas “intensivas en conocimiento y/o en servicio” o bien como empresas “basadas en conocimiento”. Precisamente, la mayor fuente de competitividad de esta última categoría de NEI, la cual parece estar muy directamente relacionadas con la aparición de nuevas tecnologías (TI, biotecnología, etc.), reside precisamente en su más sofisticada base de conocimientos (Oviatt y McDougall, 1999), por lo que cabe esperar una densidad particularmente elevada de las mismas en mercados de alto contenido tecnológico. En cambio, el primer grupo de NEI realizarían sólo un “uso” intensivo del conocimiento para desarrollar nuevas y/o mejores ofertas, aumentar sus niveles de productividad, introducir nuevos métodos de producción y/o mejorar su servicio o plazos de entrega, pero no serían empresas originadas e inherentemente basadas en la

creación y transferencia del conocimiento. Esta última forma de comportamiento empresarial se observa de forma creciente en numerosos sectores industriales y/o de servicios, no sólo en aquéllos puramente considerados de alta tecnología, por lo que es previsible encontrar cada vez más procesos de internacionalización acelerado en sectores de muy diverso nivel tecnológico frente a los tradicionales procesos graduales (Rialp *et al.*, 2005).

8) Un recurso significativo a las redes, tanto personales como organizativas o interempresariales (“networking”); y 9) la identificación de grupos de clientes perfectamente definidos (segmento/s del mercado exterior) a los que orientarse y con los que establecer relaciones de proximidad. En este contexto asumiendo argumentos del *enfoque de redes*, juegan un papel relevante las redes sociales o informales en las que puede participar el empresario (Claver y Quer, 2000). Las relaciones establecidas con el resto de miembros de la red permiten acceder a nuevas experiencias, recursos y conocimientos que no hubieran podido conseguirse si se hubiera actuado aisladamente, de manera que éstas pueden ejercer un efecto apalancamiento en la habilidad de las empresas para penetrar en los mercados internacionales (Welch y Luostarinen, 1988; Welch *et al.*, 1998). Por tanto, en aquellas empresas que desarrollan un proceso de internacionalización acelerado, el conjunto de relaciones que los empresarios / directivos puedan haber establecido con los miembros de la red permite mitigar el efecto desfavorable de la escasa experiencia internacional (Pla y Cobos, 2002).

Los estudios que analizan la relación entre las redes sociales del empresario y la NEI se apoyan en la *teoría de los recursos y capacidades* y consideran que las características de las redes sociales de las que forma parte el empresario le van a proporcionar una serie de capacidades distintivas que contribuyen a la pronta internacionalización de su empresa (McDougall *et al.*, 1994). La NEI analiza su entorno utilizando la información de las oportunidades o exigencias del mismo a través de la red en la que operan, a la vez que dichas redes sociales influyen positivamente en el crecimiento empresarial de la empresa (Oviatt y McDougall, 1997). Desde este punto de vista, la NEI se mueve en un entorno que no es del todo comprensible, pero a través de la información que obtiene por la red se le hace menos confuso. Además, la empresa

actualmente tiende a suavizar los procesos de selección volviéndose más naturales, ya que se basan, en parte, en la compatibilidad de objetivos, confianza y performance del socio (Suárez y Galván, 2005).

10) Gozar de la flexibilidad estratégica y organizativa necesaria para adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias dinámicas del entorno internacional. Considerando los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada, se observa una serie de factores (disminución de los costes de comunicación y transporte, fácil acceso a las nuevas tecnologías de información, mayor integración de las distintas economías regionales), que generan condiciones favorables a la realización de actividades internacionales por parte de la empresa desde el momento de su creación (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997). Por las características descritas sobre el fenómeno de la NEI, parece intuirse que ésta surge como respuesta a las exigencias del entorno actual. Para que la empresa conozca y esté al día de las exigencias del entorno y de las condiciones que limitan su situación, ésta tendrá que realizar un análisis de dichas condiciones e intentar adaptarse a las exigencias del mismo (Rialp y Rialp, 2001).

Por último, comparando las variables que caracterizan el fenómeno de la NEI con los factores definitorios de los distintos enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, se advierte que la NEI selecciona los mismos bajo los enfoques sistemático, no sistemático y relacional. (Andersen y Buvik, 2002; Suárez y Galván, 2005).

Desde otra perspectiva, un trabajo de gran relevancia en este campo como el de Oviatt y McDougall (1994) trata de ilustrar una tipología de NEI. Este modelo considera dos variables: a) el número de actividades de la cadena de valor que están coordinadas en diferentes países, y b) el número de países en los cuales la empresa está presente. La tabla 5.18 muestra tipos particulares de NEI en los extremos de dos dimensiones continuas, pero evidentemente podemos encontrarnos con empresas situadas entre ambos extremos (Pla y León, 2004).

Tabla 5.18. Tipología de NEI

		Coordinación de las actividades de la cadena de valor	
		Pocas actividades coordinadas entre países (principalmente logísticas)	Muchas actividades coordinadas en diferentes países
Número de países	Pocos	NEI exportadora/importadora	NEI focalizada
	Muchos	NEI comercializadora mundial	NEI de alcance global

Fuente: Oviatt y McDougall (1994).

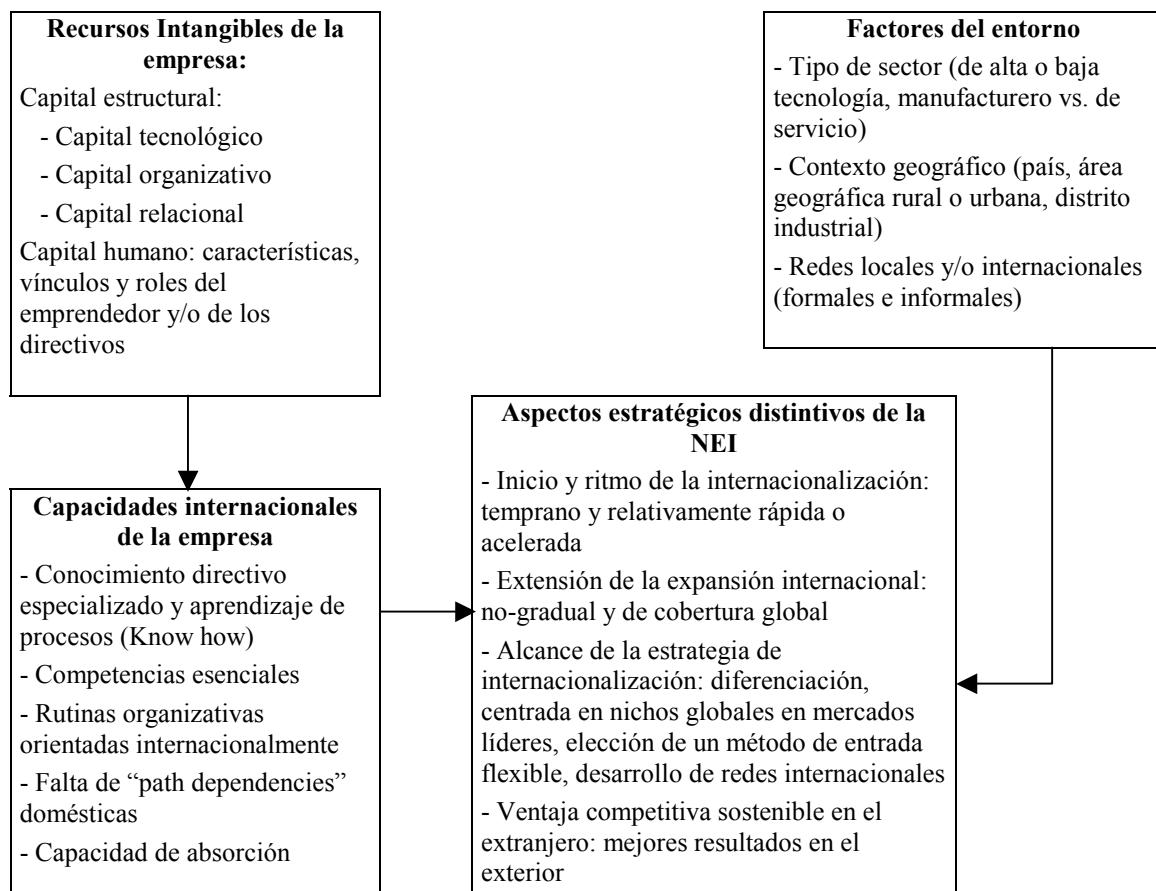
Algunas NEI coordinan activamente la transformación de recursos en productos a lo largo de distintas partes del mundo que son vendidos en aquellos países donde están más valorados. La ventaja competitiva básica de este tipo de empresas es la coordinación de diferentes actividades de la cadena de valor (diseño, recursos humanos, producción) y la dificultad con la que se encuentran otras empresas para imitarlas, debido a que se sustentan sobre complejas relaciones sociales y conocimientos tácitos. La consideración de NEI focalizada o NEI de alcance global depende del número de países en los que está presente

Otras NEI, sin embargo, básicamente son empresas exportadoras o importadoras que añaden valor colocando productos desde unas localizaciones a otras donde estos productos se necesitan. Las actividades más importantes de la cadena de valor en estas empresas son las relacionadas con la logística, tanto interna como externa. Las transacciones que implican otras actividades tienden a ser externalizadas, y la inversión directa en otros países mantenida al mínimo. Sus ventajas competitivas básicas son las habilidades que tienen para descubrir oportunidades de mercado antes que la competencia o para crear mercados, el conocimiento de los mercados y de los proveedores y la habilidad para crear y mantener una red estable de empresas colaboradoras, tanto de clientes como de proveedores. De forma análoga a las NEI muy coordinadas, es la variable numérica la que determina la clasificación como NEI exportadora/importadora o como NEI comercializadora mundial.

Desde una perspectiva integradora y con miras ciertamente ambiciosas se pueden encontrar marcos conceptuales sobre la NEI y el proceso de internacionalización

acelerado realmente meritorios de muy reciente publicación (Bell *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2003; Rialp *et al.*, 2005). Concretamente, Rialp *et al.* (2005) exponen un nuevo modelo teórico exploratorio de la empresa de temprana internacionalización basado en los recursos y capacidades, tal y como se aprecia en la figura 5.19.

Tabla 5.19. Un modelo exploratorio de las nuevas empresas internacionales (NEI) basado en los recursos y capacidades



Fuente: Rialp, Rialp y Knight (2005).

En realidad, este modelo se deriva de la combinación de dos enfoques: 1) las distintas contribuciones sobre la gestión de los recursos intangibles, entendida como un factor del todo determinante para la generación de ventajas competitivas más sostenibles en contextos bien determinados (doméstico y/o exterior), y que ha sido extensamente tratada en el marco de la *teoría de los recursos y capacidades de la*

empresa (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991; Grant, 1991, 2004; Peteraf, 1993; Rouse y Daellenbach, 1999); y 2) la síntesis e integración de la literatura disponible en torno a los modelos de investigación y los resultados obtenidos entre las NEI.

De hecho, este modelo integra las relaciones supuestamente existentes entre los elementos más esenciales de la perspectiva empresarial basada en la estructura de recursos y capacidades, aplicada en términos de la competitividad internacional de la empresa, con las reflexiones elaboradas en torno a este emergente patrón de desarrollo exterior típicamente observable entre las NEI.

Así, el modelo de Rialp *et al.* (2005) destaca tres cuestiones que parecen a priori básicas:

1) La base de recursos intangibles de una empresa (organizativos, tecnológicos, relacionales y capital humano) parecen ser de la máxima importancia para generar un nivel crítico de capacidad internacional por parte de la empresa.

2) Dicha capacidad internacional puede considerarse como un activo específico e invisible, o al menos no observable directamente, y caracterizado a su vez por un elevado nivel de ambigüedad causal en su generación y marcados componentes tácitos en su proceso de acumulación. Es, en esencia, el resultado de la combinación de ciertos recursos, principalmente intangibles, de forma que se generan interrelaciones muy complejas entre ellos, así como rutinas organizativas a través de las cuales se coordinan tales recursos organizativos (Grant, 1991). Curiosamente, cuanto menos observable y más difícil de entender sea por otros agentes la capacidad específica desarrollada por una empresa, más probable es que desemboque en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

3) Las condiciones ambientales o del entorno empresarial (tipo y nivel tecnológico del sector, ámbito geográfico, y “clusters” o redes configuradas a nivel doméstico e internacional) también pueden desempeñar un papel crítico moderando la forma en que los recursos intangibles de una empresa configuran dicha capacidad internacional. Vistos conjuntamente, dichos factores se anticipan como claves o determinantes dada su esperada contribución al desarrollo tanto de la conducta

estratégica asociable a la NEI como de sus ventajas competitivas sostenibles en el exterior.

Esta perspectiva basada en la generación y explotación de capacidades organizativas a escala internacional constituye uno de los enfoques teóricos quizás más integradores y prometedores desde el que explicar e interpretar no sólo el surgimiento de este tipo de empresas internacionales, sino también de su desarrollo posterior a través de un patrón de crecimiento acelerado a la vez que sostenible (Rialp *et al.*, 2005). La adopción de semejante perspectiva en el análisis del comportamiento internacional de la NEI frente a otras perspectivas teóricas alternativas parece ofrecer también una mejor explicación de la propia decisión de entrada a los mercados exteriores (Burgel y Murray, 2000). Esta relevancia que se atribuye a la perspectiva basada en los recursos y capacidades intangibles y, por ende, al aprendizaje y gestión del conocimiento organizativo para comprender semejante patrón de desarrollo internacional trata de ampliar y extender a contextos más generales el reconocimiento que ya le ha sido otorgado por autores como Autio y Sapienza (2000), Zahra *et al.* (2000, 2003), Autio *et al.* (2000) y Sharma y Blomstermo (2003) en el caso particular de empresas relativamente jóvenes y fuertemente intensivas en tecnología.

5.2.4.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Como era de esperar, dada la emergencia y novedad del *fenómeno de la NEI* y de su característico *proceso de internacionalización acelerado*, desde un punto de vista empírico, su estudio había sido prácticamente ignorado hasta fechas recientes, aunque, ciertamente, Knight y Cavusgil (1996) muestran una serie de estudios de finales de los setenta que habían documentado ejemplos de patrones de internacionalización similares a los de la NEI en distintos países. No obstante, es desde mediados de los noventa cuando algunos eruditos en diferentes campos de la disciplina de organización de empresas (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1995; Bell 1995, Coviello y Munro, 1995; Roberts y Senturia 1996) comienzan a mostrar, fundamentalmente a

través de estudios de casos³², que el fenómeno de la NEI suponía, efectivamente, un desafío a los *enfoques gradualistas* sobre la internacionalización (Rialp y Rialp, 2004).

De esta manera, los trabajos empíricos de McDougall *et al.* (1994) y el de Oviatt y McDougall (1995) lograron consolidar este enfoque al tratar de identificar un patrón que recogiera las proposiciones teóricas planteadas sobre las NEI en un trabajo teórico previo (Oviatt y McDougall, 1994). En este sentido, a través del estudio de casos exploratorio realizado con veinticuatro NEI en, al menos, diez países, tratan de explicar la formación de este tipo de empresa. Para ello enfrentan estos casos con las principales teorías aceptadas sobre la internacionalización, destacando las limitaciones que éstas plantean. Roberts y Senturia (1996), por su parte, estudian patrones de globalización de compañías de sectores emergentes de alta tecnología. Para ello, realizan un estudio exploratorio en el que analizan diecinueve empresas informáticas de Massachussets. Plantean para su estudio un modelo integrado de globalización que combina influencias del *modelo de Vernon* (1966) y de *teorías del proceso de internacionalización*.

Efectivamente, la aparición de la NEI se asoció, en algunos trabajos iniciales, a la naturaleza del sector de actividad, señalándola como un factor que puede influir en la aceleración del proceso de internacionalización. Así, sectores intensivos en tecnología tales como el sector informático, el de equipamientos médicos, el óptico o el de telefonía móvil (Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995) parecían propicios para ello. Sin embargo, la evidencia más reciente muestra cómo la NEI está surgiendo en industrias muy diversas y con independencia de su intensidad tecnológica; incluso se observa que muchas NEI son simplemente compañías especializadas de comercio (Madsen y Servais, 1997). En este sentido, parece ser que la lógica del proceso acelerado de internacionalización no está limitado exclusivamente a un tipo especial de sectores (Pla y Cobos, 2002).

En el entorno actual, la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las distintas economías nacionales y la disponibilidad en los mercados

³² En un claro ejemplo de cómo esta metodología de investigación puede aportar relevantes avances en el desarrollo científico de un fenómeno emergente y no suficientemente teorizado.

laborales de directivos con experiencia internacional han propiciado que algunas empresas puedan realizar actividades internacionales desde prácticamente el momento de su creación (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997), independientemente del sector de actividad, por lo que su aplicabilidad es general.

En cualquier caso, cabe señalar que parece un debate científico todavía abierto, ya que una porción bastante significativa de la literatura actual sobre este tipo de empresas se ha vinculado de forma recurrente con el surgimiento de empresas tecnológicas, debido fundamentalmente a que los efectos esperados de la globalización actual se considera que pueden tener una repercusión aún más acusada en esta clase de sectores. Así, numerosos estudios tienden a asumir que el fenómeno de la NEI está directamente asociado con la presencia empresarial en sectores de alta intensidad tecnológica, desarrollando por tanto toda su investigación empírica en tales contextos sectoriales (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; McDougall y Oviatt, 1996; Roberts y Senturia, 1996; Jones, 1999; Burgel y Murray, 2000; Autio y Sapienza, 2000; Autio *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2000, 2003; Larimo, 2001; Boyett y Curie, 2004; Park y Bae, 2004).

Sin embargo, otros autores también han dirigido su interés hacia la presencia de NEI en un espectro más amplio de sectores y mercados distintos (tanto manufactureros como de servicios), algunos de los cuales no crecen forzosamente tan rápido ni son tan intensivamente tecnológicos como los sectores y/o empresas de alta tecnología (Rennie, 1993; Bloodgood *et al.*, 1996; Knight, 2000; Madsen *et al.*, 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Shrader *et al.*, 2000; Wickramasekera y Bamerry, 2001; Aspelund y Moen, 2001; Rasmussen *et al.*, 2001; Bell *et al.*, 2001; Moen, 2002; McDougall *et al.*, 2003). De hecho, es más que probable que cada vez más sectores y, con ellos, empresas se vean crecientemente afectadas por estos factores y, por tanto, que tiendan a internacionalizarse con mayor rapidez e intensidad que antes. No obstante, este tipo de factores que posibilitan a las PYMES el poder llegar incluso a competir globalmente, y en particular sus posibles consecuencias asociadas, han sido considerados superficialmente hasta la fecha (Rialp *et al.*, 2005).

Desde una perspectiva de aplicabilidad geográfica, el consenso es superior, ya que según la investigación realizada hasta el momento se ha constatado el fenómeno de la NEI en diversos países del mundo; lo cual demuestra que no se trata de un mero fenómeno aislado o específico de un país o área geográfica. Dichas empresas se han identificado en países tales como Australia, Nueva Zelanda, EE.UU., Canadá, Suiza, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Irlanda, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Israel, Jamaica o Corea del Sur.

De la revisión efectuada de los estudios internacionales analizados por Rialp *et al.* (2002, 2005) se puede destacar que los autores, en general, tratan de describir e interpretar las razones o posibles causas subyacentes en la aparición de la NEI (Rennie, 1993; Oviatt y McDougall, 1994; Roberts y Senturia, 1996; Knight y Cavusgil, 1996; Larimo, 2001; Wickramasekera y Bamberly, 2001; Andersson y Wictor, 2003) y tratan de revelar las características distintivas de estas empresas, así como las conductas internacionales y los factores que, en mayor medida, determinan sus resultados (Oviatt y McDougall, 1995; Bell, 1995; Madsen *et al.*, 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Aspelund y Moen, 2001; Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Bell *et al.*, 2003; McDougall *et al.*, 2003).

Por otro lado, resulta especialmente interesante evaluar desde la perspectiva empírica, el análisis y la comparación entre los diferentes marcos teóricos explicativos de este fenómeno (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997, 1999; Madsen y Servais, 1997; Autio y Sapienza, 2000; Zahra y George, 2002; McNaughton, 2003). Así, diversos estudios coinciden en señalar que el *patrón de internacionalización acelerado* constituye realmente un patrón diferenciable y distintivo (Rennie, 1993; Jones, 1999; Madsen *et al.*, 2000; Servais y Rasmussen, 2000; Aspelund y Moen, 2001; Larimo, 2001; Moen, 2002; Bell *et al.*, 2003; McDougall *et al.*, 2003). Además, algunos trabajos demuestran que el proceso de formación de la NEI y su aumento en número, parece ser del todo inconsistente con los *enfoques gradualistas*, los cuales asumen que las empresas tienden a internacionalizarse de forma incremental tras haberse establecido y desarrollado primero en su mercado doméstico (McDougall *et al.*, 1994; Knight y

Cavusgil, 1996; Roberts y Senturia, 1996; Oviatt y McDougall, 1997, 1999; Madsen *et al.*, 2000; Moen, 2002; Shrader *et al.*, 2000; Moen y Servais, 2002).

En este sentido con el objetivo fundamental de seguir siendo un marco explicativo válido de este fenómeno, diversos autores sugieren extender o complementar dichos *enfoques gradualistas* con otras perspectivas recientemente derivadas de la dirección estratégica de la empresa y del campo de la función empresarial (“entrepreneurship”) (Shrader *et al.*, 2000; Wickramasekera y Bamberly, 2001; Zahra y George, 2002). Adicionalmente, el *enfoque de redes* está resultando ciertamente útil para explicar nuevos patrones de desarrollo internacional de empresas altamente innovadoras y emprendedoras. En este sentido, algunos estudios constatan la relevancia de las relaciones de redes empresariales como potenciales catalizadores del desarrollo internacional, junto con el papel, generalmente crucial, atribuido al fundador-empresario en la NEI (Oviatt y McDougall, 1994, 1995; McDougall *et al.*, 1994; Bell, 1995; Coviello y Munro, 1995; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000; Wickramasekera y Bamberly, 2001; Larimo, 2001; Rasmussen *et al.*, 2001; Ripollés *et al.*, 2002; Andersson y Wictor, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003).

Este campo de investigación, relativamente joven a nivel internacional, se halla, aún si cabe, en un estado más embrionario a nivel español (Rialp y Rialp, 2004). Aunque existen algunos trabajos españoles recientes dedicados específicamente al análisis de las causas asociadas a un *proceso de internacionalización acelerado* de algunas PYMES exportadoras españolas, éstos son todavía escasos y de corte mayoritariamente exploratorio (Ripollés *et al.*, 1999, 2002; Gutiérrez de Gandarilla y Heras, 2000; Rialp *et al.*, 2001, 2002, 2004; Pla y Cobos, 2002).

Así, con una perspectiva centrada en la literatura sobre el “entrepreneurship”, Ripollés *et al.* (1999) tratan de comprender las razones del *proceso de internacionalización acelerado* de algunas NEI españolas (55 empresas españolas creadas entre 1993-1996 y cuya intensidad exportadora era superior al 25%). Para ello, tratan de identificar la existencia de una posible relación entre la figura del empresario-creador de una NEI (papel clave atribuible a la “intensidad empresarial” del mismo: características empresariales o directivas, formación y experiencia previa) y los

resultados de la empresa, medidos en términos del grado de internacionalización de las actividades de la cadena de valor y del porcentaje de actividad en el exterior. Concluyen que, en efecto, los factores componentes de dicha intensidad empresarial manifiestan una relación positiva y significativa con los resultados obtenidos por las NEI españolas que se muestran internacionalmente proactivas desde su origen. Sin embargo, los mismos autores ya advierten que los resultados deben ser cautelosamente interpretados dado su marcado carácter exploratorio, derivado del limitado número de empresas investigadas.

Posteriormente, Ripollés *et al.* (2002) investigan el fenómeno de la NEI adoptando como principal marco conceptual de referencia la perspectiva de redes internacionales del empresario-fundador de una NEI. Los autores analizan hasta qué punto esas empresas pueden obtener los recursos que necesitan para afrontar una internacionalización más temprana en el tiempo a través de las redes personales del propio empresario, jugando éstas un papel central en la creación y en la internacionalización de este tipo de empresas.

El trabajo de Gutiérrez de Gandarilla y Heras (2000) también aporta cierta evidencia en este sentido, al detectar en una muestra de empresas españolas inversoras en el exterior, un conjunto de casos que no cumplen el patrón gradualista.

Por su parte, Rialp *et al.* (2001, 2002) analizan la emergencia y características más relevantes de las NEI a nivel español (definidas operativamente como aquéllas que lo hacen antes del transcurso de dos años desde su fundación, y que sobresalen en mayor medida a partir del año 1987) en una muestra representativa configurada por 1.102 empresas manufactureras y exportadoras españolas. Así, según Rialp *et al.* (2001), aunque una mayoría relativa de organizaciones tiende a seguir todavía un proceso gradual de internacionalización, la presencia de NEI también ha ido consolidándose, sobre todo desde mediados de los años ochenta, en distintos sectores industriales, si bien algunas ya existían con anterioridad. Las NEI españolas obtienen, en general, mejores resultados en el exterior (a instancias del cálculo de su intensidad exportadora) frente a aquellas otras empresas, igualmente exportadoras, pero que no exhiben dicha involucración acelerada en esta actividad exterior. Además, las NEI

españolas se caracterizan frente a las demás por tratar de posicionarse en un nicho más bien estrecho de mercado, aunque significativo a escala global, ofreciendo productos habitualmente homogéneos. Este tipo de empresas suelen incorporarse con relativa facilidad a redes externas más amplias para alcanzar no sólo una variedad de mercados europeos, sino también otros mercados exteriores más distantes y, por tanto, de más difícil acceso por la empresa en solitario. Continuando la línea investigadora, Rialp et al. (2002) desarrollan y contrastan empíricamente, un modelo basado en el enfoque de los recursos y capacidades empresariales. Dicho modelo analiza el efecto potencial de los activos de naturaleza intangible (capital intelectual), sobre el posible carácter “NEI” de la empresa exportadora española. Se concluye que tienden a ser los recursos intangibles de naturaleza particularmente humana (RRHH) y organizativa, más que los activos propiamente tecnológicos y/o relacionales, los que manifiestan un impacto más significativo sobre la posibilidad de identificar NEI exitosas a nivel español.

Por otra parte, Pla y Cobos (2002) tratan de ajustar la explicación del proceso de internacionalización empresarial a las nuevas condiciones del entorno global, aportando nueva evidencia empírica, a partir de una muestra integrada por 271 empresas exportadoras españolas, sobre la existencia de un cierto grupo de éstas que adoptan un proceso de internacionalización acelerado (La NEI la definen operativamente si empiezan a exportar a una edad más temprana, alcanzan un elevado volumen de ventas en el exterior y están presentes, además, en una amplia variedad de mercados exteriores). Según los autores, este fenómeno se asocia, independientemente del sector en el que se compite, a una actitud proactiva de los directivos de la organización, a una estrategia fundamentada en la diferenciación de marketing y una influencia relevante de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores, lo cual varía según la época de fundación de la empresa. De hecho, según estos autores, las empresas españolas de la muestra que, en mayor medida, se ajustan a la definición pura de NEI se corresponden con la escasa centena de empresas exportadoras de su muestra establecidas con posterioridad al año 1975. Adicionalmente, se comprueba para el caso español cómo las variables diferenciación en tecnología, la visión global de la estrategia y la influencia de las instituciones no han tenido ninguna repercusión sobre el proceso de internacionalización. Así mismo, señalan que, pese a la falta de orientación del

estudio hacia la figura del empresario y sus características (perspectiva del “entrepreneurship”), las conclusiones obtenidas permiten avanzar el conocimiento de una realidad bastante desconocida y aún poco explorada en el contexto español.

Por su parte, Rialp *et al.* (2005a) realizan un estudio de casos exploratorio en el que investigan, las diferencias existentes en el comportamiento internacionalmente manifestado por cuatro PYMES catalanas de muy reciente creación, aparentemente dinámicas y sumamente emprendedoras en sus respectivos mercados de actuación, tratando de identificar las características más relevantes de las dos empresas tentativamente consideradas NEI en esta muestra conceptual y de sus correspondientes fundadores-directivos, frente a las otras dos empresas más convencionales en su actuación en el exterior. Sin embargo, los resultados del estudio muestran que tan sólo algunos de los factores tradicionalmente considerados como los más determinantes del patrón de internacionalización acelerado de las NEI permiten realmente diferenciar la emergencia y expansión posterior de algunas NEI catalanas frente a otras del mismo origen geográfico, pero que no comparten con aquéllas su rápido carácter internacional.

Por último, Rialp *et al.* (2006) realizan un estudio exploratorio de casos múltiples centrado en las experiencias exportadoras de cuatro nuevas empresas catalanas. El propósito principal del trabajo es identificar y analizar algunas de esas muy jóvenes e innovadoras empresas exportadoras, frente a otros exportadores más convencionales aunque también de reciente creación, ya presentes en el propio entorno empresarial. Los resultados del estudio tienden a confirmar, en ese ámbito, la relevancia generalmente atribuida por la literatura internacional en este campo a las características y/o factores más distintivos de los alternativos patrones de desarrollo exportador potencialmente identificables entre las nuevas empresas.

5.2.4.4. Críticas, limitaciones y sugerencias

Las críticas y limitaciones asimilables al *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* están, fundamentalmente, relacionadas con la novedad y emergencia de este campo (Rialp *et al.*, 2005), aspecto ya destacado. El hecho de que el propio fenómeno de estudio (NEI) sea, en sí mismo, bastante reciente y, por tanto, carezca todavía de una adecuada definición y tradición de investigación, es origen de

controversias aún pendientes. En consistencia con las primera etapas en el desarrollo de cualquier cuerpo de investigación científica, una buena parte de la literatura relevante sobre el tema goza todavía de un carácter marcadamente exploratorio y descriptivo, centrándose en sectores y/o zonas geográficas muy concretas. Esto sugiere que, quizás, el mayor problema de este emergente campo del “entrepreneurship” internacional, y, por tanto, de las NEI, sea el aún superficial esfuerzo a nivel teórico y empírico realizado hasta hoy. En este sentido, destacamos a continuación las principales críticas, así como una serie de sugerencias e implicaciones realizadas por algunos autores en este campo. (Young *et al.*, 2003 Coviello y Jones, 2004; Rialp y Rialp, 2004; Rialp *et al.*, 2005):

1) Se detecta la necesidad de contar con una definición más exacta de lo que se entiende por nuevas empresas internacionales (NEI) y cercenar los factores que llevan a acrecentar dicho fenómeno entre las empresas. Por tanto, cabe proponer direcciones específicas para acotar, unificar y refinar las todavía demasiado heterogéneas definiciones (teóricas y operativas) de las NEI y de sus múltiples términos disponibles actualmente en la literatura, con la finalidad de que los futuros esfuerzos a realizar, en términos de investigación, resulten más comprensibles y, sobre todo, comparables.

2) Así mismo, las diversas aproximaciones conceptuales existentes denotan la falta de un modelo integrador, generalmente aceptado, y más completo de este complejo fenómeno (Oviatt y McDougall, 1999; Servais y Rasmussen, 2000). Convendría definir, en un futuro inmediato, nuevos esquemas teóricos, mejor formulados y más integrados que los ya existentes, que emerjan de entre diferentes perspectivas disciplinarias para fundamentar nuevas hipótesis o proposiciones de investigación en trabajos de corte tanto teórico como empírico. Efectivamente, a pesar del cada vez mayor rigor teórico puesto en esta área, varios autores echan todavía en falta explicaciones teóricas algo más comprensivas y modelos causales más generales sobre los antecedentes, causas y efectos del fenómeno de interés (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1999; Servais y Rasmussen, 2000; Moen y Servais, 2002). De aquí que, aún esté pendiente el establecimiento de un modelo teórico de referencia, riguroso conceptualmente y que pueda ser comúnmente aceptado sobre la figura de la NEI (Rialp y Rialp, 2004).

3) La investigación empírica realizada en torno a esta disciplina denota la necesidad de tomar ciertas decisiones metodológicas del todo relevantes con un mayor refinamiento para los análisis empíricos. Hasta ahora, se ha puesto un excesivo énfasis en estudios empíricos de corte descriptivo, exploratorio y transversal, lo cual ha coincidido además con la comentada capacidad limitada de construcción teórica para proporcionar las bases necesarias para el desarrollo conceptual de nuevos modelos y constructos. Autores como Coviello y Jones (2004) y Rialp *et al.* (2005), en sus amplias y recientes valoraciones sobre la investigación realizada en el campo del “entrepreneurship” internacional, señalan que los investigadores situados en este ámbito deberían tomar tales decisiones metodológicas con una mayor demostración de cautela y de coherencia. Este campo necesita, en particular, de una cierta dirección metodológicamente más unificada, que permita la evolución e interdisciplinariedad del mismo con otros campos de investigación afines.

Además, estos autores detectan la necesidad de crear diseños de investigación mucho más dinámicos que no sólo integren diferentes metodologías, sino que también mejoren los tamaños muestrales obtenidos, faciliten la equivalencia en comparaciones internacionales e incorporen el tiempo como una dimensión crítica. Además, una aplicación más rigurosa de la metodología de los estudios de casos, aunque sea incluso de forma exploratoria, puede resultar a veces en la identificación de evidencia del todo inesperada que permita nuevas y más sofisticadas interpretaciones de este fenómeno. Este parece ser el caso del patrón de internacionalización específico de las “empresas nacidas de nuevo globales” (Bell *et al.*, 2001, 2003).

4) En particular, aunque se ha evidenciado una relativa abundancia de NEI en sectores de alta tecnología (o en zonas geográficas específicas), otros estudios revelan más bien lo contrario, por lo que podría ser un error enfatizar demasiado tales aspectos de especificidad asociada a este fenómeno. Se sugiere, pues, que los futuros contextos de investigación sean ampliados para confirmar o rechazar resultados previos desde una mayor base empírica (Rialp *et al.*, 2005). En este contexto, parece recomendable que la futura investigación sobre la NEI marque una pauta en la política gubernamental y

ayude a diseñar e implementar los programas de apoyo a la PYME internacional (Bell y McNaughton, 2000; Bell *et al.*, 2003; Dimitratos y Jones, 2003).

5.2.4.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 5.20. Matriz de relevancia explicativa de la NEI en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno (genérico y específico) y de la empresa, especialmente a nivel de recursos y capacidades; a la misión y al sistema de objetivos; a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internalización, a la estrategia competitiva, a la estrategia de enfoque y a la estrategia de secuencia.

En este sentido, un repaso a los factores que más comúnmente caracterizan el creciente fenómeno de las NEI, a los marcos teóricos en los que parece sustentarse y a los factores determinantes, condiciones y elementos distintivos de las NEI, nos permite clarificar la referencia explicativa de este enfoque, asumiendo que como proposición directa y básica plantea un *proceso de internacionalización acelerado* (estrategia de secuencia). Así, considerando los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada (análisis estratégico externo genérico) y las nuevas condiciones que se dan actualmente en numerosos sectores de actividad (análisis del entorno específico) se relaciona con la *teoría de la globalización* (estrategia de enfoque). Los desarrollos tecnológicos y la importancia de las redes y alianzas globales como recurso significativo (estrategia de convivencia) se relacionan con la *teoría de la internalización* a través de las facilidades tecnológicas que, hoy en día, permiten gestionar la cadena valor (estrategia de internalización), tal y como Oviatt y McDougall (1994) muestran en su tipología de NEI al considerar como variables: el número de actividades de la cadena de valor que están coordinadas en diferentes países (estrategia de internalización y de enfoque), y el número de países en los cuales la empresa está presente (estrategia de entrada y permanencia).

Otros marcos teóricos relacionados, tales como la *teoría de recursos y capacidades organizativas*, o la visión de la empresa basada en *el aprendizaje y/o en la gestión del conocimiento*; factores como la presencia y la gestión de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento; factores relacionados con las características del empresario, su experiencia internacional su formación y su estilo de dirección; o el modelo exploratorio de las NEI basado en los recursos y capacidades de Rialp *et al.* (2005), centran su atención en las capacidades internacionales de la empresa (análisis estratégico de la empresa a nivel de recursos y capacidades) y en los aspectos estratégicos distintivos (estrategia competitiva), pero también llenan de contenido factores como la visión global de la dirección de la empresa y la estrategia internacional definida originalmente (misión), de carácter proactivo por la actitud frente a la internacionalización del equipo directivo (sistema de objetivos).

Por otro lado, se puede considerar que el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.20) en lo que se refiere al análisis estratégico de la empresa a nivel funcional (cadena valor), a la estrategia de localización, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia corporativa y a la estrategia de estructura.

La estrategia internacional centrada en algún segmento o nicho específico (estrategia corporativa) por el incremento de la especialización de las industrias en mercados genuinamente globales, donde la posición competitiva de la empresa (estrategia competitiva) en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países, da relevancia a ciertos procesos de creación de valor (análisis a nivel funcional de la cadena valor) a través de la estrategia competitiva de la empresa. La orientación (estrategia de localización) hacia grupos de clientes perfectamente definidos con los que establecer relaciones de proximidad requiere de la flexibilidad organizativa necesaria (estrategia de estructura) como para saber adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos, los cuales parecen requerir de procesos de desarrollo rápidos (estrategia de crecimiento) acordes a un *patrón de internacionalización acelerado*, en donde el factor básico es la edad de las empresas cuando se convierten en internacionales.

Por último, consideramos que este enfoque tiene la virtud de no mantener ninguna referencia explicativa baja (B) en los aspectos contenidos en el MEI. De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa de la *NEI* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.20) y de forma agregada en la tabla 5.26.

Tabla 5.20. Matriz de relevancia explicativa de la *NEI* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	M	A	A	A	M	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	A	M	A	M	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

5.2.5. La Internacionalización de las Empresas de Servicios

5.2.5.1. Origen, ubicación y relación teórica

Finalmente, analizamos la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)* como último apartado de la *teoría de la internacionalización de la empresa*, empezando a adentrarnos en el otro gran grupo teórico de este tema, la *teoría de la EMN* (siguiente capítulo). Conseguimos de esta manera cerrar el primer círculo teórico en un punto especial. Lo es porque representa un punto final a una serie de teorías con un enfoque, fundamentalmente, *organizativo directivo*, pero, a la vez, supone un punto de intersección³³ con el otro círculo de *teorías de la EMN*, con un enfoque eminentemente *económico*. La complementariedad entre ambos enfoques dentro de la *perspectiva empresarial* de la *teoría de la estrategia internacional* (ver tabla 5.2) a la que aludíamos al inicio de este capítulo se visualiza, en este caso, de forma preclara, no sólo porque la propia EMN de servicios puede ser la etapa final de una secuencia, sino porque la

³³ En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)* reunimos buena parte de los argumentos teóricos planteados por los especialistas en la materia y, en este sentido, su ubicación podría haberse desdoblado hacia el capítulo siguiente.

implantación de servicios en el exterior (ISE) es, en ocasiones, la forma característica de internacionalización de algunos tipos de empresas de servicio, tal y como veremos.

Efectivamente, estamos aludiendo a términos que fueron propuestos y desarrollados en el capítulo 4, cuando argumentábamos que la emergencia de la competencia global había estimulado el replanteamiento de la EMN productiva, ya que era difícil la inclusión de la creciente internacionalización de empresas de servicios en las *teorías de la EMN*. Por ello, tratamos de explicitar correctamente aquellas casuísticas en las que empresas de servicios elaboran y prestan sus servicios en mercados extranjeros, proponiendo la utilización de una serie de términos que especificaran claramente la actividad que desarrolla cada entidad exterior. Nuestra intención era resolver uno de los puntos conflictivos relacionado con la heterogeneidad de la EMN en lo referente al tipo de sector de actividad y, más en concreto, al sector servicios, ya que, como vimos las definiciones y las teorías sobre las EMN se planteaban desde una perspectiva sectorial de producto, que no solo dificultaba la generalización del concepto EMN hacia el sector servicios, sino que desvirtuaba el desarrollo de acepciones que se adaptaran a las distintas características estructurales de los servicios en su internacionalización. En este sentido, Sánchez y Pla (2005) señalan que la mayor parte de los enfoques teóricos de internacionalización han surgido en el marco del sector industrial y, por tanto, algunas explicaciones podrían no ser generalizables al sector servicios en su globalidad.

Por tanto, en este apartado realizamos una discriminación positiva con un criterio sectorial, al dedicarlo exclusivamente a empresas de servicios. Esto, lógicamente, rompe con la pauta seguida a lo largo de este capítulo, aunque los motivos para hacerlo parecen más que suficientes. No obstante, somos conscientes que con esta decisión quebramos, en cierta manera, el orden y los criterios de clasificación de las diferentes teorías y los diferentes enfoques que tan cuidadosamente hemos querido mantener. Por ello reconocemos que su ubicación dentro del presente trabajo pudiera haber sido otra. Sin embargo, el aspecto sobre el que se ha centrado la literatura sobre la internacionalización de la industria de servicios, formando su propio campo de conocimiento, ha sido, fundamentalmente, las formas de entrada y permanencia en los mercados internacionales

y cómo las características sectoriales deben ser tenidas en cuenta en el análisis de dichos modos de entrada de las empresas de servicios, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento muy diferentes no sólo con respecto a las empresas industriales, sino también entre las propias empresas de servicios. Por lo que la consideración de las diferentes formas de penetrar en mercados exteriores, las cuales van desde la modalidad más sencilla y que reporta menos riesgo, como es la exportación (directa o indirecta), hasta la modalidad que conlleva mayor cantidad de recursos y riesgo como es la inversión directa en el exterior (joint ventures e implantaciones de dominio completo, tanto adquiridas como de nueva creación), pasando entre medio por formas de cooperación o modos contractuales (como licencias, franquicias o contratos de gestión) con un control y riesgo intermedio (Root, 1994), nos ha llevado a ubicarla en este punto dentro de las *teorías de la internacionalización de la empresa*, aunque maneje argumentos y se apoye en teorías propias de la EMN.

Los servicios difieren de los productos, no sólo en las características físicas (intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, carácter perecedero) y en los métodos de producción y entrega (Edgett y Parkinson, 1993), sino también en el comportamiento internacional derivado del distinto tipo de innovaciones que caracterizan sus diferentes subsectores (Sánchez y Pla, 2004, 2006). Los modelos de internacionalización han sido, básicamente, desarrollados para empresas industriales, sin embargo, en ciertos subsectores de empresas de servicios (servicios soft y servicios hard) (Erramilli, 1990 y 1991), en servicios intensivos en capital y en servicios intensivos en conocimiento (Contractor *et al.*, 2003), estos modelos pueden no ser válidos. En el ámbito teórico, se cuestiona la aplicabilidad universal de ciertas proposiciones en la explicación de la elección del modo de entrada en todos los sectores de servicios (Sánchez y Pla, 2004, 2006). Por tanto, el hecho de que en el sector servicios convivan multitud de subsectores muy heterogéneos induce a suponer un comportamiento estratégico distintivo en la internacionalización de cada categoría.

En este sentido, el comportamiento estratégico internacional distintivo derivado del distinto tipo de innovaciones que caracterizan sus diferentes subsectores (Sánchez y Pla, 2004, 2006) se apoya en la *teoría de la adopción de innovaciones* (Rogers, 1983) y

en el *enfoque de innovación (EI)*, englobado en los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)* que conciben la internacionalización de la empresa, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Andersen (1993) apunta que el *enfoque de innovación (EI)* atribuye la naturaleza de la internacionalización a dos factores: la falta de conocimiento del mercado por parte de la empresa y la incertidumbre asociada con las sucesivas decisiones para emprender el proceso de internacionalización. Efectivamente, las empresas que operan en el extranjero se enfrentan a una gran variedad de factores relacionados con la incertidumbre del nuevo entorno, que condicionan en gran medida la forma de gobierno de la actividad internacional (Hill, 1998). Generalmente, los investigadores del área de *negocios internacionales* destacan cómo las incertidumbres asociadas al país (Kogut y Singh, 1988) o al comportamiento de las personas (Gatignon y Anderson, 1988) influyen en la elección de ciertas formas de entrada. Estos trabajos contrastan con la investigación realizada bajo la *perspectiva estratégica*, cuyos investigadores han centrado su atención en la incertidumbre relacionada con el servicio y las tecnologías de proceso, la disponibilidad de inputs, la demanda del mercado y los movimientos estratégicos de competidores y entrantes potenciales (Porter, 1990; Kim y Hwang, 1992; Harzing, 2002). En este sentido, integrando estas dos perspectivas, Sánchez y Pla (2004, 2006) proponen un marco de análisis que incluye los dos factores apuntados por el *enfoque de innovación (EI)* (incertidumbre y conocimiento) en el que la elección de las formas de entrada viene condicionada por diferentes tipos de incertidumbre correspondientes a los tres niveles de análisis anteriormente mencionados y que siguen la clasificación de Miller (1992) y Sutcliffe y Zaheer (1998): la incertidumbre del país de destino (nivel país), la incertidumbre de la demanda (nivel sector) y la incertidumbre del comportamiento (nivel transacción).

Como apuntan Sánchez y Pla (2003, 2005, 2006) y Berbel y Ramírez (2005), dos grupos de teorías³⁴ han sido ampliamente utilizadas para el análisis de los modos de entrada. Por un lado, aquellas que adoptan una perspectiva estática desde la óptica de la

³⁴ Varias de estas teorías (la *teoría de los costes de transacción*, la *teoría de la internalización*, el *paradigma ecléctico* y la *teoría evolutiva del conocimiento*) conforman una buena parte del siguiente capítulo, las *teorías de la EMN* y de la *IDE*, que serán vistas posteriormente, por lo que nos remitimos para su profundización a los apartados respectivos dentro del capítulo 6.

racionalidad económica. Así, la decisión sobre el modo de propiedad con el que realizar la entrada en los mercados internacionales resulta tras un análisis coste-beneficio de las alternativas, poniendo especial énfasis en los costes de transacción desde la *teoría de los costes de transacción* (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985) y la *teoría de la internalización* (Buckley y Casson, 1976; Teece, 1976, 1977; Anderson y Gatignon, 1986); en los costes de localización y transporte desde el *paradigma ecléctico* (Dunning, 1979, 1992), así como en los beneficios potenciales derivados de las *economías de la integración* (Erramilli y Rao, 1993). En este sentido, la *teoría de los costes de transacción* y la *teoría de la internalización* asumen como criterio de decisión la minimización de los costes de transacción, permitiendo deducir lógicamente hipótesis bien fundamentadas sobre cómo los activos específicos y la incertidumbre pueden influir en la elección del modo de gobierno de una transacción (Williamson, 1975; 1985; Anderson y Gatignon, 1986). Así, una determinada transacción puede ser contratada a agentes externos (lo cual supone modos de bajo control), puede ser internalizada y desarrollada por los empleados de la empresa (modos de alto control), o puede ser llevada a cabo a través de modos de un grado intermedio de control (formas híbridas) (Williamson, 1985). El *paradigma ecléctico*, de forma análoga, examina la racionalidad económica de la elección del modo de entrada. Sin embargo, además de las variables de transacción o internalización, también incorpora en el modelo de decisión variables específicas de propiedad y variables de localización (Dunning, 1979, 1992).

Por otro lado, el análisis de la elección del modo de entrada también ha sido ampliamente analizado con una perspectiva de recursos desde la *teoría evolutiva del conocimiento* (Kogut y Zander, 1993). Concretamente, el *enfoque de las capacidades organizativas* se centra no sólo en la minimización de los costes de transacción sino también incorpora la gestión del valor inherente a la base de conocimientos de la empresa (Kogut y Zander, 1993), la cual es específica, tanto a la empresa como a su contexto y, por tanto, el valor del conocimiento puede verse disminuido por una transferencia ineficiente basada en la ausencia de complementariedad de las rutinas organizativas de las empresas implicadas en la transmisión (Madhok, 1997). Bajo esta perspectiva, la elección del modo de entrada viene determinada por la compatibilidad

entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto (Madhok, 1998).

A partir de estas perspectivas teóricas genéricas, los distintos trabajos científicos han tratado de determinar la influencia sobre la elección del modo de entrada de una serie de factores relacionados con las condiciones específicas del nuevo entorno (inestabilidad política y económica, diferencias culturales, potencial de crecimiento), con las características de los activos envueltos en la transacción (intangibilidad de los activos), y con los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa (experiencia internacional, conocimientos, tamaño). Las explicaciones ofrecidas por las distintas teorías no son excluyentes sino que se complementan y permiten enriquecer este análisis. La decisión sobre la elección del modo de entrada es compleja y son múltiples los factores que influyen en su adopción, hecho que justifica la utilización de un enfoque ecléctico que permita abarcar esta diversidad (Sánchez y Pla, 2005).

Por último, parece necesario resaltar que aunque el interés por la internacionalización de los servicios ha crecido en los últimos años debido a varios acontecimientos (globalización de proveedores de servicios forzados a seguir el mismo patrón internacional de las empresas industriales globalizadas, reducción de la impermeabilidad de las fronteras entre naciones, avances tecnológicos que facilitan la aparición de nuevas formas de internacionalización de servicios a escala global e incremento espectacular de la demanda de ciertos servicios por su externalización en empresas manufactureras), los cuales han convertido al sector servicios en el más claro exponente del reciente dinamismo del comercio internacional³⁵, sin embargo, esta importancia no se refleja con la misma intensidad en el ámbito académico. En este sentido, si bien a nivel internacional existen algunos esfuerzos notables (Erramilli, 1990, 1991; Erramilli y Rao, 1993; Lovelock y Yip, 1996; Grönroos, 1999), las investigaciones en nuestro país centradas en la internacionalización del sector servicios son muy escasas. En este sentido, es de destacar los recientes trabajos de Sánchez y Pla (2003, 2004, 2005, 2006) que aportan aspectos muy interesantes desde la perspectiva de empresas españolas.

³⁵ Ver punto 1.3. Factores clave explicativos del contexto actual, del capítulo 1. Datos relevantes y clarificadores se pueden observar en Fernández-Otheo (2005) que concluye “la inversión en servicios es la IDE mayoritaria actualmente”.

5.2.5.2. Fundamentos teóricos

Gran parte de la literatura sobre internacionalización de empresas de servicios, en general, y sobre sus estrategias de entrada y permanencia, en particular, se fundamenta en los enfoques teóricos de internacionalización surgidos en el marco del sector industrial, no existiendo, a día de hoy, un acuerdo generalizado sobre su posible extensión al sector servicios. Por lo menos, por principio de prudencia, habría que considerar la posibilidad de que algunas explicaciones no puedan generalizarse al sector servicios en su globalidad. Las diferencias subrayadas entre producto y servicio así parecen requerirlo. Sánchez y Pla (2005) señalan que las características sectoriales deben ser tenidas en cuenta en el análisis de los modos de entrada de las empresas de servicios, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento muy diferentes no sólo con respecto a las empresas industriales sino también entre las propias empresas de servicios. Las características especiales de éstos podrían ejercer algún efecto no valorado sobre la decisión de entrada y el proceso de internacionalización.

De esta manera, el debate sobre la heterogeneidad de los servicios está presente también en la temática de este capítulo. En este sentido, las distintas clasificaciones existentes sobre los servicios toman una gran relevancia en la explicación del fenómeno de la internacionalización de las empresas de servicios, ya que permite a través de los distintos criterios y dimensiones que las definen, la investigación de los factores determinantes de la elección del modo de entrada y del proceso de internacionalización. Por ello, en este apartado destacaremos, en primer lugar, algunas clasificaciones de los servicios que reducen la complejidad del análisis del sector servicios y permiten, a la vez, explicar el proceso de internacionalización de las empresas, al proponer la consideración de dimensiones o criterios que, por su naturaleza, son relevantes en este aspecto. Posteriormente, utilizando los grupos de sectores resultantes de dichas clasificaciones se identifican diferentes patrones de comportamiento de elección del modo de entrada y permanencia y del proceso de internacionalización.

5.2.5.2.1. *Los Servicios y su Heterogeneidad: Sectores y Clasificaciones*

La primera idea que se debe considerar, al respecto, es que en el sector servicios conviven multitud de subsectores muy heterogéneos (Pla y León, 2004). Existen diversas

clasificaciones para el estudio de la estrategia internacional de las empresas de servicios (Boddewyn *et al.*, 1986; Vandermerwe y Chadwick, 1989; Erramilli, 1990; Lovelock y Yip, 1996; Patterson y Cicic, 1995; Clark *et al.*, 1996; Contractor *et al.*, 2003, entre otras), aunque, como afirman Sánchez y Pla (2005), la mayoría de ellas no han sido corroboradas empíricamente. Un conocimiento exhaustivo de la naturaleza del sector servicios exige el análisis de todas las implicaciones que, desde el punto de vista internacional, pueden tener las características que los definen. Asimismo, la amplia diversidad de servicios reclama el desarrollo de clasificaciones que permitan la identificación de grupos que muestren patrones comunes de elección de modos de entrada dentro de cada grupo, pero diferentes al resto de grupos.

A) Una de las clasificaciones de criterio sectorial más aceptadas, y que ya destacamos en el capítulo 4³⁶, es la de Erramilli (1990, 1991) que distingue entre servicios “hard” y servicios “soft”, los cuales mantienen un comportamiento estratégico distintivo en la internacionalización. Recordemos que los servicios “hard” tienen cierto carácter intangible, aunque es posible separar la elaboración del servicio de su consumo, de forma que las empresas que los proporcionan pueden utilizar la exportación como medio de internacionalización. En esta categoría, encontraríamos servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc. Estos servicios pueden exportarse porque generalmente admiten un soporte físico (CD, plano, etc.) que lo asimila a un producto y un componente de servicio. En contraposición, los servicios “soft”, son servicios con un alto componente intangible, donde la elaboración del servicio y su consumo se producen simultáneamente. Estos servicios, como la industria turística (hostelería, restauración, etc.), los servicios distribución, de mantenimiento o las concesiones sobre infraestructuras, son difícilmente exportables.

B) Otra clasificación de criterio sectorial relevante es la planteada por Contractor *et al.* (2003) que distingue entre servicios intensivos en capital y servicios intensivos en conocimiento. En este caso, el comportamiento internacional distintivo se deriva del diferente tipo de innovaciones, debido a la dispar naturaleza del conocimiento, que

³⁶ Ver punto 4.3.3. Empresa Multinacional (EMN) en lo relacionado con la heterogeneidad de la EMN referida al tipo de sector de actividad.

caracteriza cada uno de estos subsectores (Sánchez y Pla, 2004, 2006) y, por tanto, se apoya en la *teoría de la adopción de innovaciones* y en la *teoría del conocimiento*.

Gran parte de las innovaciones que se producen en el sector servicios son de tipo organizativo y de proceso, siendo menos frecuentes las innovaciones tecnológicas (Barras, 1986). Además, aquellas están orientadas a la adaptación a las necesidades de los clientes o a la formación de los recursos humanos para la provisión de servicios e implican cambios pequeños e incrementales en los procesos y procedimientos, de forma que no suelen requerir niveles importantes de I+D (Jacob *et al.*, 2001). Las innovaciones son especialmente importantes en el sector servicios ya que éstos no pueden ser protegidos con patentes, de manera que la verdadera ventaja competitiva de las empresas se basa en la continua creación de conocimiento (Agarwal *et al.*, 2003).

La creciente importancia de la innovación en aquellas empresas de servicios en las que el conocimiento representa la verdadera fuente de su ventaja competitiva requiere de un enfoque basado en el conocimiento. Desde esta perspectiva, la innovación se entiende como un proceso complejo de búsqueda y aprendizaje que contribuye a la creación de conocimiento (Koschitzky, 1999) y la innovación en el sector servicios, como el proceso que permite la generación y aplicación de la inteligencia, conocimiento tácito e información explícita e implícita (Forcadell y Guadamillas, 2002). En este sentido, se pueden distinguir dos tipos de conocimiento que son de especial relevancia en el proceso de innovación: por una parte, el conocimiento explícito y codificado, el cual está documentado en publicaciones, bases de datos, etc., e incluido en las máquinas y procesos de producción; y por otra, el conocimiento tácito y no codificado, que tiene su origen en acciones, personas y rutinas (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995). La naturaleza tácita del conocimiento dificulta su valoración y su transferencia puesto que no es posible revelar dicho conocimiento al comprador sin que disminuya su valor. Asimismo, existe un elevado riesgo de comportamiento oportunista, tanto por parte del comprador como del vendedor, debido a la facilidad de infravalorar o sobrevalorar una información que no está codificada (Madhok, 1998). La ausencia de mecanismos de protección provoca que resulte arriesgado para una empresa compartir conocimiento de naturaleza tácita, particularmente porque limitaría su flexibilidad para

adaptarse a posibles cambios futuros (Agarwal y Ramaswami, 1992). Dado que es difícil alcanzar dicha flexibilidad con un acuerdo contractual, la empresa que utiliza conocimiento muy especializado optará por modos integrados de elevado control. De esta forma, la empresa puede transferir internamente el know-how tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes (Hill *et al.*, 1990).

A partir de esa dicotomía, se puede hablar de dos tipos de servicios (Contractor *et al.*, 2003): servicios intensivos en capital cuyas innovaciones se basan en la creación y aplicación de conocimiento básicamente explícito; y servicios intensivos en conocimiento cuyas innovaciones tienen origen en la generación y aplicación de conocimiento tácito.

Los servicios intensivos en capital son considerados poco innovadores, pero se interactúa estrechamente con los proveedores de tecnologías. En este grupo de servicios, las innovaciones se basan, fundamentalmente, en la creación y aplicación de conocimiento explícito, codificado y fácil de transferir a través de métodos sistemáticos, reglas y procedimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se incluyen sectores tales como el de servicios energéticos y agua, telecomunicaciones, hoteles, etc., cuya presencia en el exterior exige una inversión importante en instalaciones y equipos. Se asimilan a los servicios “soft”.

Los servicios intensivos en conocimiento. En este grupo, las innovaciones dependen de fuentes internas y tácitas de innovación (Jacob *et al.*, 2001). El elemento diferenciador entre las empresas es la continua innovación en procesos que permite resolver los problemas del cliente y que reside, generalmente, en el conocimiento tácito y especializado de los empleados (Kandampully, 2002; Agarwal *et al.*, 2003). En esta categoría se incluyen sectores tales como los de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc. La prestación de servicios intensivos en conocimiento requiere, principalmente, inversiones importantes en recursos humanos ya que éstos deben contar con las habilidades, talento y conocimiento necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores (Erramilli y Rao, 1993). Además, la prestación de estos servicios está sujeta a una elevada variabilidad puesto que el output final depende

básicamente de las personas que intervienen en el proceso. Esta circunstancia dificulta el control de calidad del servicio, motivo por el cual la adaptación de éste a las exigencias del cliente requiere programas de reclutamiento, formación y control convenientes (Palmer, 1995). Ahora bien, la intangibilidad que caracteriza a muchos servicios intensivos en conocimiento dificulta que las adaptaciones realizadas en los productos o en los procesos ante los cambios de la demanda sean percibidas por los clientes (Campbell y Verbeke, 1994; Rushton y Carson, 1989). Las empresas que ofrecen este tipo de servicios (consultoría, ingeniería, etc.) cuentan con una cartera de clientes más limitada que otro tipo de servicios pero en la que cada cliente individual puede representar un importante porcentaje de su volumen de ventas. Por ello, el trato y servicio personalizado se convierten en la mejor forma de innovar y diferenciar el servicio de la empresa, de obtener información sobre los clientes y lograr adaptar el servicio a las exigencias de la demanda. Se asimilan a los servicios “hard”.

C) Sánchez y Pla (2005) proponen la inseparabilidad de los servicios y el grado de adaptación a las necesidades del cliente como dimensiones clave para agrupar los servicios debido a las importantes repercusiones que éstas tienen en un contexto internacional, afectando al proceso de internacionalización de las empresas de servicios. De esta manera obtienen cuatro grupos de servicios: servicios técnicos, servicios profesionales de interacción continua con el cliente, servicios profesionales de interacción discreta con el cliente, servicios comerciales.

Así, la inseparabilidad de los servicios (Erramilli, 1990; Erramilli y Rao, 1993; Cicic *et al.*, 1999), medida como la interacción entre la empresa y el cliente, constituye un importante determinante de los patrones de elección de métodos de entrada por parte de las empresas en la medida que condiciona la posibilidad de exportación o la necesidad de inversión. Así, cuando la producción y el consumo del servicio tienen lugar en momentos distintos del tiempo, se considera que el servicio es separable y dado que comparte criterio se asimila al servicio “hard”. Sin embargo, cuando la producción y consumo se realizan simultáneamente, se considera que el servicio es inseparable y se asimila al servicio “soft”.

Por otra parte, el grado de adaptación del servicio a las necesidades del cliente (Gatignon y Anderson, 1988; Erramilli y Rao, 1993; Välikangas y Lehtinen, 1994; Patterson y Cicic, 1995) representa la especificidad o idiosincrasia del servicio y, por tanto, condiciona las decisiones sobre el control que la empresa desea ejercer sobre sus actividades en el exterior. Se distinguen, según este criterio, los servicios estandarizados y los servicios adaptados al cliente. Así, los servicios estandarizados son servicios no especializados que requieren actividades rutinarias y personal con niveles relativamente bajos de habilidades técnicas. las empresas que ofrecen servicios estandarizados es más fácil controlar la calidad de los servicios y el cliente encuentra más elementos tangibles o perceptibles para evaluarla (Välikangas y Lehtinen, 1994). En las empresas que ofrecen estos servicios es más fácil controlar la calidad de los servicios y el cliente encuentra más elementos tangibles o perceptibles para evaluarla. En este sentido, podría decirse que estas empresas están sometidas a un reducido riesgo de diseminación del conocimiento necesario para la prestación de los servicios y a un reducido riesgo de mal uso por parte de terceros de los activos de la empresa (Sánchez y Pla, 2005).

Los servicios adaptados al cliente requieren una mayor flexibilidad y juicio para desempeñar las actividades, el intercambio de una mayor cantidad de información, altos niveles de habilidades técnicas y analíticas y, en los cuáles el cliente otorga una especial importancia a la reputación de la empresa para decidir sobre la compra (Välikangas y Lehtinen, 1994). En este sentido, los servicios adaptados a las necesidades del cliente presentan una mayor necesidad de control de la calidad, una mayor idiosincrasia y, por tanto, un mayor riesgo de erosión de la ventaja competitiva de la empresa en transacciones de elevada incertidumbre (Erramilli y Rao, 1993). En las empresas que ofrecen estos servicios es más difícil controlar la calidad del servicio prestado y, por tanto, serán especialmente sensibles a la incertidumbre asociada a la transferencia de activos intangibles (reputación, marca y activos tecnológicos) y de conocimiento tácito (Sánchez y Pla, 2005).

De la combinación de la inseparabilidad (interacción con el cliente) y el grado de adaptación del servicio al cliente (idiosincrasia y especificidad), Sánchez y Pla (2005) obtienen la formación de cuatro grupos o categorías de servicios.

Tabla 5.21. Categorías de Servicios

		Grado de adaptación al cliente	
		Alta	Baja
Inseparabilidad	Alta	Servicios Profesionales de interacción continua con el cliente	Servicios Comerciales
	Baja	Servicios Profesionales de interacción discreta con el cliente	Servicios Técnicos

Fuente: Sánchez y Pla (2005).

Los servicios profesionales de interacción continua con el cliente son, básicamente, servicios profesionales de asesoría y consultoría. Se caracterizan por ser intensivos en mano de obra y requerir conocimientos muy especializados y habilidades profesionales. Se trata de servicios prestados sobre la información proporcionada por el cliente, cuyo resultado final puede materializarse en documentos, informes, planos, etc., lo cual constituye una muestra tangible con la que poder valorar la calidad del servicio (Palmer, 1995). Tienen bajo carácter perecedero.

Los servicios comerciales son los bancos, las aseguradoras, los hoteles y los minoristas (principalmente de prendas de vestir). Estos servicios requieren una alta interacción con el cliente pero presentan un bajo grado de adaptación.

Los servicios profesionales de interacción discreta con el cliente son los que ofrecen servicios de ingeniería y arquitectura, así como las empresas que se dedican al diseño de software adaptado a los clientes y consultoría informática. Estos servicios son prestados gracias a la información proporcionada por el cliente y son susceptibles de materializarse en documentos escritos, informes, etc. Es el que presenta un menor carácter perecedero. Se trata de servicios intensivos en mano de obra que requieren conocimientos y habilidades profesionales. La mayor parte de actividades que componen la prestación del servicio son de naturaleza técnica y, por tanto, no requieren el contacto directo con el cliente

Los servicios técnicos son los de transporte de mercancías, servicios energéticos y agua, telecomunicaciones, mayoristas de mercancías perecederas y no perecederas, empresas que ofrecen servicios de traducciones y aquellas que se encargan de diseñar

software estándar. Estos servicios requieren una baja interacción con el cliente y un bajo grado de adaptación.

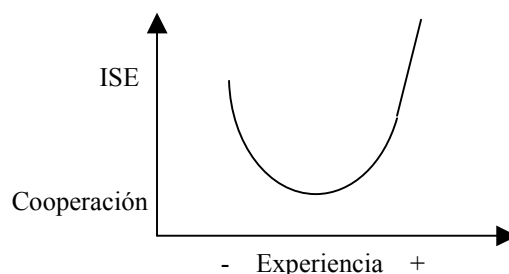
5.2.5.2.2. El proceso de internacionalización en empresas de servicios

Utilizando los grupos de sectores resultantes de las tres clasificaciones comentadas se identifican diferentes patrones de comportamiento de elección del modo de entrada y permanencia y del proceso de internacionalización de las empresas de servicios.

A) Respecto a la clasificación de Erramilli (1990, 1991) que distingue entre servicios “hard” y servicios “soft”, el primer juicio es que la internacionalización de los servicios “hard” es más arriesgada y comprometida que la de los servicios “soft”, los cuales por sus características tienen necesariamente que eludir alguna de las etapas iniciales propuestas por el *enfoque escandinavo*. Así, en el caso de las empresas de servicios “hard” se suele seguir un patrón lineal, similar al observado en las empresas industriales, utilizándose la exportación en las etapas iniciales de internacionalización y las formas más avanzadas, como la ISE, bien con empresas conjuntas o con implantaciones propias, a medida que incrementa dicha experiencia.

Las empresas de servicios “soft”, generalmente, recurren a la ISE en su internacionalización. En la figura 5.22 se muestra la relación en forma de “U” existente entre la experiencia y el uso de formas de mayor compromiso (Erramilli, 1991).

Figura 5.22. Relación Experiencia - Proceso de Internacionalización de Servicios.



Fuente: Erramilli (1991). Adaptada terminología.

Así, en las etapas iniciales, la incertidumbre provoca que las empresas se muestren inseguras para evaluar el riesgo de comportamientos oportunistas si se recurre a algún socio local y, por tanto, optan por métodos que proporcionan un control total. Esta circunstancia también se ve favorecida porque el capital necesario para montar una ISE en el caso de las empresas de servicios, en muchas ocasiones, es sustancialmente menor que en el caso de empresas industriales. A medida que incrementa la experiencia, los directivos establecen relaciones locales, familiarizándose con las prácticas empresariales, lo que supone un mayor grado de confianza y una mayor predisposición a delegar y cooperar en el país de destino a través de la firma de acuerdos contractuales, como la licencia, la franquicia o el contrato de gestión, o incluso, la ISE con propiedad compartida a través de empresas conjuntas. En la última etapa de expansión, la empresa puede recuperar el control total de las operaciones, optando por modos de mayor integración, la ISE propia, ya que cuenta con mayor experiencia, recursos suficientes y el conocimiento necesario para buscar por sí misma el máximo rendimiento a sus operaciones (Pla y León, 2004).

B) La clasificación de Contractor *et al.* (2003) distingue entre servicios intensivos en capital y los intensivos en conocimiento.

La presencia de empresas de servicios intensivos en capital en mercados internacionales implica la realización de importantes inversiones en instalaciones y equipos y, desde esta perspectiva, sus patrones de internacionalización se asemejan al de las empresas industriales, buscando compartir recursos, compromisos, inversiones, control y riesgo y tendiendo a acuerdos de cooperación e incluso a ISE conjuntas. El compromiso de recursos que supone la prestación de estos servicios en países extranjeros puede crear importantes barreras de salida ante situaciones que aconsejen el cese de la actividad. (Anand y Delios, 1997). Por tanto, en países con elevada inestabilidad política y económica, estas empresas preferirán mantener posiciones flexibles y compartir el riesgo de inversión con empresas locales utilizando modos de control compartido que minimicen sus compromisos de recursos (Aulakh y Kotabe, 1997). Relacionando esta cuestión con el apalancamiento operativo, estas empresas se mostrarán reacias a invertir una cantidad de recursos sustancial ya que ello podría limitar su habilidad para reducir

un exceso de capacidad o para salir del país sin incurrir en elevados costes en el caso de cambios inesperados de la demanda (Kim y Hwang, 1992; Luo, 2001). Por tanto, en este grupo de empresas de servicios prevalecerá la adopción de modos de menor control y compromiso de recursos ya que éstos ofrecen una mayor flexibilidad para responder a los cambios propios de estos mercados. Además, dada la naturaleza de sus innovaciones, codificadas y más explícitas, estas empresas se verán menos afectadas por las diferencias culturales entre los países a la hora de prestar sus servicios y, por tanto, el deseo de compartir las importantes inversiones con un socio local puede prevalecer al deseo de control (Sánchez y Pla, 2004, 2006).

En las empresas de servicios intensivos en conocimiento, la IDE no conlleva un compromiso de recursos significativo en el país de destino, puesto que no se requieren grandes inversiones en plantas, maquinaria, edificios y otros activos físicos, pudiéndose limitar la presencia al establecimiento de una oficina (Erramilli y D'Souza, 1995). Por tanto, los costes de salida son comparativamente menores ya que los activos valiosos residen, en mayor medida, en el capital humano y, no tanto, en los activos físicos (Erramilli y Rao, 1993). El menor compromiso de recursos asociado al establecimiento de operaciones en un país extranjero conduce a que estas empresas perciban un menor riesgo de inversión y, por tanto, en países de elevada incertidumbre pueden encontrar incentivos para entrar a través de métodos de mayor compromiso guiadas por las oportunidades que ofrecen estos países para alcanzar mejores posiciones de mercado que aquellas localizaciones de mayor estabilidad pero con una mayor intensidad de la competencia. Además, dado que las innovaciones de estas empresas están basadas en conocimiento tácito, difícil de transferir a terceros, la búsqueda de un candidato adecuado en el que apoyarse para entrar en un país inestable resulta una tarea extremadamente compleja, sin obviar el posible riesgo de diseminación y apropiación indebida de aquel (Sánchez y Pla, 2004). Adicionalmente, aunque el establecimiento de acuerdos con socios locales permitiría tener acceso a información sobre el mercado local, podría ocasionar que la empresa que se internacionaliza perdiese el control sobre la calidad del servicio prestado (Carman y Langeard, 1980). Para evitar este problema, ante situaciones de incertidumbre de la demanda, las empresas prefieren optar por métodos de entrada que les permiten mantener las operaciones bajo su control. Por otro lado, la

transferibilidad de un servicio y su sistema de dirección depende de la distancia cultural entre el país de origen y el de destino, así como de los atributos culturales del servicio. Las diferencias culturales pueden provocar la ineficacia en la transmisión de conocimiento a empresas locales. En estas circunstancias, las empresas intensivas en conocimiento deberán formar a empleados locales a los cuales sea posible transferir el know-how de la empresa, siendo, por tanto, aconsejable mantener el control absoluto de las innovaciones que se generan a partir de este conocimiento (Sánchez y Pla, 2004, 2006). Por tanto, este tipo de empresas de servicios parecen optar por la propiedad y el control, tendiendo a fórmulas de internacionalización en solitario como la ISE propia.

Por último, comentar que el riesgo de comportamiento oportunista de un posible socio local en la transacción depende del tipo de recurso en el que se base la ventaja competitiva de la empresa que se internacionaliza. La incertidumbre asociada a las transacciones generalmente aparece ligada a la naturaleza de los activos y del conocimiento (Anderson y Gatignon, 1986). La *teoría de los costes de transacción* defiende la eficiencia asociada a los modos de elevado control ante la presencia de activos intangibles. Por lo que, en principio, cabe suponer que dicho riesgo puede darse tanto para servicios intensivos en capital como para los intensivos en conocimiento. En determinados grupos de servicios intensivos en capital (sectores energéticos, suministros públicos, de telecomunicaciones, turismo), los activos intangibles como la marca, la reputación o el prestigio pueden ser más importantes para su expansión en el exterior que la especificidad del conocimiento necesario para la prestación de los servicios (Sánchez y Pla, 2004, 2006). Por ello, los modos de elevado control parecen más eficientes para gestionar estas cuestiones, produciéndose en este caso cierta coincidencia entre ambos tipos de servicios.

C) Sánchez y Pla (2005) proponen la inseparabilidad de los servicios y el grado de adaptación a las necesidades del cliente como dimensiones clave para agrupar los servicios en las cuatro categorías explicitadas.

En este sentido, coincidiendo con el planteamiento de Erramilli (1990), Erramilli y Rao (1993) y Cicic *et al.* (1999), plantean la inseparabilidad como uno de los factores que permiten diferenciar el comportamiento de entrada de las empresas industriales y las

empresas de servicios. Las empresas que ofrecen un servicio separable pueden optar por la exportación y, por tanto, disponen de las mismas opciones de expansión internacional que las empresas industriales (Cicic *et al.*, 1999). Factores como el escaso potencial de crecimiento del nuevo país, la naturaleza imprevisible de las condiciones políticas y económicas, así como la falta de conocimiento de la cultura local pueden llevar a que estas empresas prefieran trasladar parte del riesgo a socios locales, adoptando métodos de control compartido que minimizan el compromiso inicial de recursos (Aulakh y Kotabe, 1997), siguiendo las proposiciones de la *teoría de los costes de transacción*, que recomienda la adopción de posturas flexibles en la entrada en entornos de elevada incertidumbre (Anderson y Gatignon, 1986).

Sin embargo, la empresa de servicio inseparable debe realizar una ISE, estableciéndose físicamente en el país para servir a los clientes. Esto supone asumir un mayor riesgo al no ser posible un patrón secuencial de internacionalización. Ahora bien, dado que la inseparabilidad de los servicios requiere una interacción continua con el cliente y fuerza la presencia directa en el país extranjero y un mayor compromiso de recursos inicial, estas empresas pueden optar por el control de las operaciones como forma más rápida y segura de reaccionar ante posibles condiciones adversas. Es decir, en este tipo de servicios, una vez se ha producido necesariamente la inversión en el país de destino, el control compartido no es deseable frente a condiciones adversas (Sánchez y Pla, 2005).

Por otra parte, el grado de adaptación del servicio al cliente es una variable especialmente importante en la internacionalización de servicios (Gatignon y Anderson, 1988; Erramilli y Rao, 1993; Välikangas y Lehtinen, 1994; Patterson y Cicic, 1995). Se distinguen, según este criterio, los servicios estandarizados y los servicios adaptados al cliente. Una empresa de servicios que desee iniciar su actividad en el extranjero ha de tener presente que, en muchas ocasiones, la evaluación de la calidad de un servicio por parte de los consumidores se realiza de manera subjetiva y, por tanto, resulta más difícil lograr una diferenciación del mismo. En este sentido, la naturaleza subjetiva de la percepción de calidad del servicio puede provocar, en muchos casos, que el ajuste del

servicio a las necesidades concretas de cada cliente se convierta en el principal elemento diferenciador de las empresas.

En función de estas dos dimensiones, Sánchez y Pla (2005) identifican diferentes patrones de comportamiento de elección de modos de entrada en cada uno de los grupos de servicios identificados, tal y como se presenta en la tabla 5.23.

Tabla 5.23. Patrones de Internacionalización según Categoría de Servicios

		Grado de adaptación al cliente	
		Alta	Baja
Inseparabilidad	Alta	Servicios Profesionales de interacción continua con el cliente -Mayor frecuencia de los modos de inversión y modos de control absoluto -Los patrones de elección están influidos por el riesgo país y las diferencias culturales entre el país origen y destino -Los patrones de control están guiados por la protección del <i>know-how</i> tácito y por el tamaño de las empresas Ej.: Servicios de asesoría y consultoría	Servicios Comerciales -Mayor frecuencia de los modos de inversión y modos de control absoluto -Los patrones de elección están influidos por las características de las empresas: tamaño y experiencia internacional -Los patrones de control están condicionados por la protección de las capacidades comerciales Ej.: Servicios financieros, hoteles y minoristas
	Baja	Servicios Profesionales de interacción discreta con el cliente -Mayor frecuencia de los modos de no-inversión y modos de control absoluto -Los patrones de elección están condicionados por la distancia cultural -Los patrones de control están condicionados por la protección del <i>know-how</i> de naturaleza tácita y las capacidades tecnológicas Ej.: Servicios de ingeniería, arquitectura, <i>software</i> adaptado	Servicios Técnicos -Mayor frecuencia de los modos de no-inversión y modos de control compartido -Los patrones de elección están condicionados a la volatilidad y al potencial del país destino -Alta influencia del tamaño y la experiencia internacional en los patrones de elección -Los patrones de control están influidos por las capacidades tecnológicas -Grupo que presenta mayor similitud a las empresas industriales Ej.: Servicios energéticos, de transporte, mayoristas, traducciones, <i>software</i> estandarizado, telecomunicaciones

Fuente: Sánchez y Pla (2005).

El grupo de servicios profesionales de interacción continua con el cliente (servicios inseparables y de elevada especificidad o idiosincrasia) parecen mostrar una mayor preferencia por los modos de propiedad y de control absoluto de las operaciones, básicamente a través de ISE, tanto por crecimiento orgánico como por crecimiento externo. Las empresas de este grupo tienden a utilizar métodos de elevado control para entrar en mercados que a pesar de ser más inestables en términos de riesgo país,

presentan una menor rivalidad internacional y, por tanto, ofrecen mayores oportunidades para alcanzar una mejor posición competitiva. Asimismo, la fuerte adaptación de esta clase de servicios a las necesidades de los clientes, los hace especialmente sensibles a las diferencias culturales, optando por mantener el control de las operaciones. Los patrones de control también parecen estar guiados por el tamaño de las empresas y la protección del know-how de naturaleza tácita. Al ser empresas intensivas en mano de obra y ofrecer servicios que requieren un conocimiento especializado, evitan compartir el control con otras empresas locales y, así preservar la ventaja competitiva que reside en dicho conocimiento, manifestando un mayor uso de los modos que suponen el dominio absoluto de las actividades internacionales.

El grupo de servicios comerciales (servicios inseparables con baja adaptación al cliente) tienden a elegir formas de inversión a través de ISE y, contrariamente a lo que cabría esperar, muestran mayor preferencia por los modos de control absoluto, ISE propias. Aunque se trata de servicios con un importante grado de estandarización, el contacto con el cliente es especialmente importante y precisamente el deseo de mantener y proteger esta relación puede motivar que las entradas de este grupo de empresas suelen realizarse a través de modos que otorguen el control absoluto de las operaciones. De hecho, en esta categoría se engloban los servicios bancarios, las aseguradoras, los hoteles, etc., que representan una importante proporción de los flujos de inversión española en el exterior y que, mayoritariamente, han mostrado patrones de comportamiento de seguimiento del cliente nacional asociados a métodos de elevado compromiso de recursos y control. Los métodos de elección parecen estar especialmente condicionados por el tamaño y experiencia internacional de las empresas.

El grupo de servicios profesionales de interacción discreta con el cliente (servicios separables pero de elevada especificidad) muestran una mayor tendencia a elegir modos de no-inversión (exportaciones directas, principalmente), aunque el elevado grado de adaptación del servicio al cliente le otorga un carácter idiosincrásico que debe ser protegido a través de modos de control absoluto (ISE de crecimiento orgánico). Esta elevada especificidad provoca que los patrones de elección de modos de entrada de las empresas de este grupo se vean notablemente condicionados por las diferencias

culturales existentes entre el país de origen y el de destino. Las empresas pertenecientes a este grupo son intensivas en mano de obra y, por lo general, sus ventajas competitivas residen en los conocimientos necesarios para la prestación de los servicios. Por ello, los patrones de control parecen estar guiados por la protección de este know-how de naturaleza tácita. Asimismo, las empresas optan por el control para proteger sus capacidades tecnológicas.

Por último, el grupo de servicios técnicos (servicios separables y alto grado de estandarización) muestra una mayor tendencia a elegir modos sin propiedad de capital (exportación directa e indirecta) y a compartir el control de las actividades internacionales (acuerdos de cooperación). Son especialmente sensibles al potencial de crecimiento y a la volatilidad del nuevo país a la hora de elegir el modo de entrada (más control en países de elevado potencial y estabilidad) y las empresas más intensivas en tecnología tienden a elegir métodos de control compartido. En general, podríamos decir que es el grupo que presenta mayor similitud respecto al comportamiento mayoritariamente observado en las empresas industriales, sobre todo en lo referente a la influencia lineal positiva de la experiencia internacional y el tamaño sobre los patrones de elección de modos de entrada. Este grupo está formado por empresas de naturaleza “cuasi-industrial”, caracterizadas por ser intensivas en capital al igual que la mayoría de empresas manufactureras. Este hecho podría explicar la similitud en los condicionantes de los patrones de elección de métodos de entrada.

5.2.5.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Como comentábamos anteriormente, el interés por la internacionalización de los servicios ha crecido en los últimos años hasta convertirse en el más claro exponente del dinamismo del comercio internacional. Fernández-Otheo (2005) clarifica este argumento, al analizar la IDE bajo un criterio sectorial, señalando que la inversión en servicios es la IDE mayoritaria. En los primeros años del presente siglo, los servicios continúan siendo polo de atracción para las multinacionales, tanto españolas como extranjeras. Así, en términos de inversión neta durante el periodo 2001 – 2003, según datos del Registro de Inversiones Exteriores, la Inversión Extranjera Directa (IED) recibida en servicios representa el 63,77 % de la IED total en España y la IED emitida

en servicios representa el 50,47 % de la IED total emitida por España. Sin embargo, esta importancia no se refleja con la misma intensidad en el ámbito académico, donde las investigaciones empíricas en nuestro país centradas en la internacionalización del sector servicios son muy escasas.

De hecho, la gran mayoría de las investigaciones sobre internacionalización han sido realizadas sobre muestras de empresas industriales, siendo menor la evidencia existente en el sector servicios, aunque su contrastación empírica es de gran interés en el campo de la estrategia internacional (Sánchez y Pla, 2004, 2005, 2006). La importancia que en la última década han ganado los servicios en el comercio internacional (Durán, 2002), reclama un mayor esfuerzo de los investigadores por conocer las implicaciones que las características específicas de los servicios pueden tener en los procesos de expansión internacional y contrastar, de este modo, la validez universal de algunas proposiciones surgidas en el ámbito industrial. Siendo, en general, la información relativa a la internacionalización de los servicios limitada, se requieren estudios empíricos que permitan validar las distintas clasificaciones de servicios para el estudio de la estrategia de internacionalización (Samiee, 1999).

En este sentido, y ciñéndonos a las empresas de servicios españolas, es de destacar los trabajos de Sánchez y Pla (2004, 2005, 2006) para un contexto general y los de Ramón (2000, 2002), Pla y León (2002, 2004b) y Berbel y Ramírez (2005) referidos a la internacionalización del sector hotelero.

Así, Sánchez y Pla (2004, 2006) analizan la evidencia empírica existente acerca de cómo la naturaleza de la incertidumbre determina la adopción de determinadas formas de crecimiento internacional en el contexto del sector servicios, utilizando una concepción multidimensional de la incertidumbre. Sobre una muestra de 328 entradas en mercados internacionales por parte de empresas españolas de prestación de servicios con actividad internacional en el año 2002, el estudio identifica diferencias en los patrones de elección de modos de entrada, empleados por sectores de servicios intensivos en capital (innovaciones basadas, fundamentalmente, en conocimiento explícito), considerados, generalmente, poco innovadores, y los empleados por sectores de servicios intensivos en conocimiento (innovaciones basadas, principalmente, en conocimiento tácito) más

innovadores, contrastando, de esta manera, la clasificación planteada por Contractor *et al.* (2003) y algunos de los resultados esperados.

De esta manera, los autores concluyen que la naturaleza del servicio puede condicionar la percepción del riesgo inherente a las condiciones del nuevo país. Generalmente, las empresas de servicios intensivas en conocimiento prefieren utilizar modos de entrada de mayor control que las empresas de servicios intensivas en capital ante condiciones similares de riesgo e incertidumbre del país. La menor inversión necesaria para el inicio de las operaciones internacionales y la dificultad de trasladar a terceros una innovación basada en conocimiento tácito origina que la elección de la forma esté condicionada más por las oportunidades que ofrece el país para lograr una posición competitiva atractiva que por la estabilidad de las condiciones políticas y económicas o por las similitudes culturales. En cambio, el mayor compromiso de recursos asociado a la expansión internacional de las empresas de servicios intensivas en capital conduce a patrones de elección de formas de entrada similares a los observados en el sector industrial ante situaciones de elevado riesgo país y diferencias culturales en el país de destino.

Respecto a la incertidumbre de la demanda del nuevo sector, los autores comprueban que las empresas de servicios intensivas en capital realizan la entrada a través de formas flexibles que faciliten la rapidez de respuesta ante los cambios tecnológicos del nuevo sector. De nuevo, los mayores costes iniciales de establecimiento de este tipo de servicios dificultan la adopción de métodos de dominio completo, forzando a las empresas a buscar recursos de otras empresas socio mediante acuerdos de control compartido, coincidiendo este patrón con el observado en muestras de empresas industriales. Asimismo, las empresas intensivas en capital optan por mantener el control de sus activos de naturaleza comercial ante situaciones de incertidumbre del comportamiento. En cambio, las empresas intensivas en conocimiento se muestran más sensibles al riesgo de apropiación indebida del know-how.

Por último, es destacable el resultado obtenido respecto a la experiencia internacional de las empresas, la cual no parece condicionar las decisiones sobre el compromiso de recursos y control en el país extranjero en ninguno de los dos grupos de

servicios. Esto viene a confirmar las posturas más recientes que, como respuesta a la creciente globalización de los mercados, cuestionan la relevancia del *enfoque gradualista*, especialmente para explicar los procesos de internacionalización de las industrias de servicios (Sharma y Johanson, 1987; Petersen y Pedersen, 1999).

Por su parte, Sánchez y Pla (2005), sobre una muestra de 170 empresas de servicios con matriz española y filiales en el extranjero, identifican los cuatro grupos de servicios ya explicitados en el punto anterior, constatando la existencia de algunas diferencias en los patrones de elección de métodos de entrada según la naturaleza del grupo analizado y, por tanto, la influencia de las características específicas de los servicios en pautas de internacionalización distintas. Este trabajo contribuye a un mejor entendimiento de los aspectos conceptuales del comercio internacional de servicios ya que identifica una clasificación de servicios que incluye la dimensión internacional, identifica situaciones en las cuales no es posible trasladar la experiencia de las empresas industriales para explicar el comportamiento internacional de las empresas de servicios; y, por último, resalta las diferencias entre tipos de servicios, considerando como variables clave la interacción con el cliente (determinante de la inseparabilidad) y el grado de adaptación del servicio al cliente (determinante de la idiosincrasia y especificidad).

Como hemos indicado existen algunos estudios sobre el sector hotelero, en donde la estrategia de entrada y permanencia en mercados exteriores parece ser el aspecto mas analizado por parte de los investigadores españoles.

Así, Ramón (2000, 2002) plantea algunos factores determinantes en la forma de entrada del sector hotelero español: las características del país destino de la actividad (riesgo político, económico o financiero; distancia cultural, etc.), las características estructurales de la empresa, los objetivos estratégicos de la organización, la experiencia internacional, los modos de organización del conocimiento. Por tanto, se concluye la confirmación de la internacionalización del sector hotelero español como un proceso gradual en lo que hace referencia al modo de entrada. Adicionalmente, los modos cooperativos de operación en el sector hotelero sugieren que los fallos de mercado no son comunes (Contractor y Kundu, 1998), resaltándose la aplicabilidad de la *teoría de*

los costes de transacción para el sector hotelero español. Por tanto, se realza la dificultad de transmisión del conocimiento en la forma contractual a terceros, la cual se espera se reduzca a medida que se consolida la expansión internacional. También se espera que con la consolidación del sector hotelero y de la imagen de marca de las cadenas hoteleras, se favorezca el uso de la modalidad de franquicia como forma de entrada. Por último, se verifica que las estrategias globales de la empresa, ocupan también un papel importante en la determinación del modo de entrada.

Ramón (2000, 2002) concluye que la aplicabilidad del proceso gradual en el sector hotelero español va a estar en función de la fase en que se encuentre dentro del proceso de internacionalización, quedando ratificadas las tesis sobre empresas de servicios de Erramilli (1991) en lo relativo a la relación en forma de “U” entre la experiencia y el uso de formas de mayor compromiso y control.

Pla y León (2002, 2004b), por su parte, observan que la utilización de contratos de gestión es la modalidad más seguida en la internacionalización del sector hotelero español, persiguiendo así una especialización en la vertiente de gestión y dejando las inversiones en inmovilizado para compañías especializadas en este campo. También constatan la poca utilización de modalidades como la franquicia o las formas de propiedad compartida debido, probablemente, al escaso desarrollo de fuertes marcas en la industria española, que sean reconocidas en el ámbito internacional y al predominio de hoteles vacacionales, mucho más difíciles de franquiciar, en el primer caso y a la escasa experiencia internacional del sector hotelero español en el caso de la propiedad compartida. Se estima, que a medida que la experiencia internacional se incremente, también lo hará la mentalidad del directivo de la empresa internacionalizada, y mostrará mayor confianza en el hacer de socios locales.

Por último, Berbel y Ramírez (2005) resumen los rasgos fundamentales que influyen en el proceso de internacionalización del sector hotelero, estableciendo la evolución seguida y la situación actual en lo relativo a la presencia de hoteles españoles en el exterior. Los autores resaltan que la industria turística sigue sus propias pautas en el proceso de internacionalización debido, principalmente, a las peculiaridades que presenta este producto (necesidad de control sobre las operaciones, importancia del factor

humano, etc.), confirmando los resultados obtenidos por Pla y León (2002). En lo que se refiere a los modos de entrada en mercados exteriores, señalan que las modalidades basadas en IDE (plena propiedad) son las que asumen un mayor riesgo, debido a mayores requerimientos de capital, aunque al mismo tiempo, esta modalidad sirve para acaparar mayor control sobre las actividades. Por ello, las empresas hoteleras españolas buscan el uso de formas contractuales (con mayor seguimiento) o modalidades de cooperación (en menor medida), para desarrollar sus actividades en mercados exteriores. De forma análoga a otros estudios, se espera que a medida que se gane experiencia en el ámbito internacional por parte de este sector de actividad, y se consiga aumentar la imagen de marca de nuestros hoteles, se incremente también la elección de modalidades basadas en la cooperación para la internacionalización del sector hotelero español.

5.2.5.4. Críticas

En este aspecto, comentar fundamentalmente, que nos da la sensación de estar refiriéndonos a un cuerpo de conocimientos en formación, como lo constata la prácticamente total ausencia de contenido propio entre los investigadores generalistas en internacionalización de empresas. Es decir, es posible sonsacar argumentos aplicables al sector servicios por analogía, pero raras veces se trata como aspecto fundamental en los trabajos. Su ausencia en clasificaciones teóricas es notoria y la dedicación de apartados o capítulos en manuales brilla por su ausencia. Los argumentos y consideraciones esgrimidos en el capítulo 4 referidas a la falta de términos y concepciones asimilables al sector servicios son también válidos aquí y en suma, dicha escasez terminológica y conceptual se relaciona con la poca literatura existente. No obstante, es un hecho realmente sorprendente, porque los datos constatan que la realidad empresarial es hoy en día muy “servicial”, por lo que, efectivamente, sería deseable trasladar la misma intensidad al ámbito académico y científico.

Por otro lado, de la revisión de la literatura realizada por Knight (1999) sobre marketing internacional de servicios en el período 1980-1998, se observa que gran parte de la misma tiene un carácter ampliamente teórico y descriptivo, y que además la investigación está centrada en determinadas industrias o localizaciones internacionales.

Adicionalmente, resaltar, salvo honrosas excepciones, la escasez de investigaciones en nuestro país centradas en la internacionalización del sector servicios y la excesiva focalización hacia la influencia de los factores determinantes del modo de entrada de los estudios que existen, dejando de lado otros aspectos también interesantes. Además, tal y como reconocen los propios autores, dichos factores han sido medidos post-hoc, por lo que es posible que las empresas hayan elegido los modos de entrada de acuerdo con determinados planteamientos pero hayan post-racionalizado su elección de diferente forma. Consecuentemente, la influencia de algunas variables en la elección puede haber sido sobrestimada, mientras que otros efectos pueden haber sido infravalorados por las empresas, ofreciendo visiones parciales de la realidad propias, por otro lado, de los estudios retrospectivos (Brouthers, 2002). Para evitar las racionalizaciones retrospectivas sobre la influencia de ciertas variables, idealmente las medidas deberían ser realizadas justo antes de que tenga lugar la elección del modo de entrada y sea implementado (Sánchez y Pla, 2005).

5.2.5.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7 de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 5.24. matriz de relevancia explicativa del *IES* en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno (genérico y específico) y de la empresa, especialmente a nivel de recursos y capacidades; a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internalización, a la estrategia competitiva y a la estrategia de secuencia.

Sin ninguna duda, el aspecto sobre el que ha girado la literatura sobre la internacionalización de la industria de servicios ha sido el modo de entrada (estrategia de entrada y permanencia) en los mercados internacionales y cómo las características sectoriales (análisis estratégico del entorno específico) deben ser tenidas en cuenta en ese menester, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento diferentes (estrategia de convivencia y estrategia de secuencia). Las clasificaciones planteadas al objeto de

obtener subsectores de empresas de servicios, tales como servicios soft y servicios hard (Erramilli, 1990 y 1991); servicios intensivos en capital y en servicios intensivos en conocimiento (Contractor *et al.*, 2003) o las cuatro categorías de Sánchez y Pla (2005), utilizan dimensiones o criterios clave que explican el comportamiento estratégico internacional distintivo de cada grupo, aludiendo a elementos contenidos en el MEI: el carácter intangible de los recursos, el distinto tipo de innovaciones basadas en conocimiento explícito o en conocimiento tácito, la propia intensividad en conocimiento (análisis estratégico de la empresa a nivel de recursos y capacidades); la separabilidad o inseparabilidad relacionada con interacción con el cliente (estrategia de internalización); el grado de adaptación del servicio al cliente relacionado con la idiosincrasia y la especificidad (estrategia competitiva).

En la naturaleza de la internacionalización de servicios, no solo se atribuye como factor al conocimiento, como máximo exponente de recurso específico (recursos y capacidades), también la incertidumbre se asocia al proceso de internacionalización. De esta manera, la incertidumbre del país de destino (estrategia de localización), respecto a factores relacionados con las condiciones concretas del nuevo entorno como la inestabilidad política y económica, las diferencias culturales o el potencial de crecimiento (análisis estratégico del entorno genérico); la incertidumbre de la demanda del sector (análisis estratégico del entorno específico) y la incertidumbre del comportamiento por las características de los activos envueltos en la transacción (estrategia de internalización), se confrontan con el conocimiento, tamaño y experiencia internacional que posee la empresa (recursos y capacidades), no descartando formas híbridas (estrategia de convivencia) de propiedad y de control.

Por otro lado, se puede considerar que la *IES* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 5.24) en lo que se refiere, al análisis estratégico de la empresa a nivel funcional (cadena valor), al sistema de objetivos, a la estrategia de crecimiento y a la estrategia de estructura.

Cuando los activos específicos y la incertidumbre influyen en la elección del modo de gobierno internacional de una transacción, implícitamente el riesgo y los objetivos (sistema de objetivos) ejercen su función. Por ello, la empresa debe analizar

cada transacción (análisis estratégico de la empresa a nivel funcional -cadena valor-) para establecer modos de bajo control o de alto control (estrategia de estructura). La elección del modo de entrada también viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto, lo cual en un ámbito dimensional (estrategia de crecimiento), puede dar lugar a opciones de crecimiento más lento y controlado (crecimiento orgánico) o a opciones más rápidas, pero de menor control (crecimiento externo)

Por último, consideramos que la *IES* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 5.24) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia corporativa y a la estrategia de enfoque.

De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa del *IES* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.24) y, de forma agregada en la tabla 5.26.

Tabla 5.24. Matriz de relevancia explicativa del *IES* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	M	A	B	M	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	A	B	A	M	A	B	A

Fuente: elaboración propia.

5.3. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Basándonos en una exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema en cuestión desde una perspectiva empresarial y teniendo en cuenta los diferentes enfoques y modelos existentes, destacamos en la tabla 5.25 los principales factores clave de internacionalización de la empresa que los diferentes autores agrupados en los distintos enfoques han explicitado como explicativos de este fenómeno.

Tabla 5.25. Factores Clave de Internacionalización

ENFOQUES Y MODELOS TEORICOS	AUTORES Y TEORÍAS DE BASE	FACTORES CLAVE
PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
Teoría de la Internacionalización de la Empresa (Enfoque Organizativo Directivo)		
Modelo del ciclo de vida del producto (Enfoque Económico)	Vernon (1966, 1979) Vernon (1974)	Ventaja de localización (demanda de mercado y precios relativos de factores) en la creación y difusión internacional de innovación Comportamiento oligopolístico
Proceso secuencial de internacionalización: - Enfoque escandinavo - Enfoque de innovación	<i>T^{1a} del crecimiento</i> : Penrose (1959) <i>T^{1a} conductista</i> : Cyert y March (1963), Aharoni (1966), Dichtl <i>et al.</i> (1990) Wiedersheim-Paul (1972), Hörnell <i>et al.</i> (1973), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977, 1990), Luostarinen (1979) Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1982), Reid (1981, 1983), Czinkota (1982), Mugler y Miesenböck (1989), Lim <i>et al.</i> (1991)	Alternativa de crecimiento Decisiones del equipo directivo Distancia psicológica, implicación internacional, conocimiento experimental, aprendizaje organizativo Diferentes factores (incluye los de enf. escand.) en las distintas etapas del proceso (económicos y actitudinales). Importancia de las características, capacidades y actitudes del equipo directivo. Elección estratégica (decisiones deliberadas)
Enfoque de redes	Johanson y Mattsson (1988), Forsgren (1989), Johanson y Vahlne (1990), Axelsson y Johanson (1992), Anderson <i>et al.</i> (1994), Casson (1996), Blankenburg Holm <i>et al.</i> (1997), Chetty y Blankenburg Holm (2000)	Red social de negocios (interacciones con clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones), procesos de aprendizaje conectados en entornos de red con relaciones directas e indirectas, formales e informales
Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional	Oviatt y McDougall (1994, 1997, 1999, 2005), Knight y Cavusgil (1996, 2004), Madsen y Servais (1997), Autio <i>et al.</i> (2000), Shrader <i>et al.</i> (2000), Zahra y George (2002), Bell <i>et al.</i> (2003), Andersson y Wictor (2003), Andersson (2004), Rialp <i>et al.</i> (2002, 2005, 2005a), Autio (2005), Jones y Coviello (2005), Zahra (2005)	Visión directiva global, tipo de empresario, compromiso de la dirección, estrategia internacional proactiva de nicho específico, creación de valor añadido, conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada, gestión de recursos intangibles y singulares, redes personales u organizativas, orientación a clientes con relaciones de proximidad, gestión del riesgo
Proceso de internacionalización empresas de servicios	Erramilli (1990, 1991), Erramilli y Rao (1993); Patterson y Cicic (1995), Lovelock y Yip (1996), Cicic <i>et al.</i> (1999), Ramón (2000), Contractor <i>et al.</i> (2003), Sánchez y Pla (2005, 2006)	Factores de otros enfoques y teorías. Específicamente, naturaleza e intensividad del conocimiento, intangibilidad e inseparabilidad del servicio, adaptación del servicio al cliente

Fuente: elaboración propia.

Entendemos que esta parcial base multifactorial, producto de la focalidad teórica aplicada (*Teoría de la Internacionalización de la Empresa*) con *perspectiva empresarial y enfoque organizativo directivo*, esencialmente, plantea un primer paso hacia un marco teórico integrado. La consideración de todos estos factores en nuestras investigaciones puede posibilitar la complementación y el apoyo mutuo de los argumentos esgrimidos

por tan destacados autores, en la explicación fundamental de la internacionalización de la empresa, como estrategia empresarial.

Desde otro punto de vista, hemos apreciado elementos que parecen promover la realización de estudios de tipo longitudinal del fenómeno de la internacionalización, que permita analizar empresas con un grado de internacionalización muy elevado (caso de la EMN), pero fijando la atención también en el proceso que ha seguido hasta llegar a su alto nivel de desarrollo internacional para comprender el fenómeno en todas sus fases, es decir, para entender el proceso. Este tipo de estudios parecen clave para poder unificar ámbitos de estudio hoy en día demasiado separados y para aproximarse a ese modelo teórico ecléctico y unificado del que actualmente no se dispone según la mayoría de los expertos y estudiosos de la materia. La factibilidad de un estudio longitudinal a través de la utilización del estudio de casos como metodología de investigación adecuada de esta temática refuerza su potencial consideración para profundizar en el análisis de la estrategia internacional de las empresas. En este sentido, Sánchez y Pla (2005) reclaman su uso para el estudio de la internacionalización de las empresas de servicios, ya que las entrevistas en profundidad permiten conocer las percepciones de las empresas sobre cuáles son las características de los servicios que facilitan o dificultan su internacionalización, qué motivos estratégicos están detrás de las entradas de las empresas en los mercados internacionales, cómo valoran el riesgo de inversión en determinados países, etc. En definitiva, el estudio de casos puede confirmar algunas de las pautas de comportamiento identificadas en los estudios realizados e incluso identificar otras nuevas que no han sido consideradas y que, por tanto, constituyan nuevos objetivos de investigación.

Por último, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7, de lo explicitado en el presente capítulo, en cuanto a los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI), que han sido tratados por las distintas *teorías de la Internacionalización de la Empresa*, podemos destacar, de forma resumida y agregada, la evaluación de la referencia explicativa de las *teorías de la Internacionalización de la Empresa* en los elementos contenidos en el MEI. Esta evaluación queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 5.26).

Tabla 5.26. Matriz de relevancia explicativa de las Teorías de la Internacionalización de la Empresa en el MEI

Etapas MEI	Análisis estratégico del entorno de la empresa				Establecimiento de objetivos		Formulación de la estrategia de internacionalización									
	Ent.Gen.	Ent.Esp.	A.Func.	Rec.Cap.	Misión	S.Obj.	E.Loc.	E.E.P.	E.Crec.	E.Conv.	E.Cor.	E.Int.	E.Est.	E.Comp.	E.Enf.	E.Sec.
<i>MCVP</i>	A	A	M	M	B	B	A	A	B	B	B	M	B	M	B	A
<i>EE</i>	A	M	M	A	B	M	A	A	M	M	B	M	M	M	B	A
<i>EI</i>	A	M	M	A	M	A	A	A	M	M	B	M	B	M	B	A
<i>ER</i>	M	A	M	A	B	A	A	A	M	A	B	M	A	M	M	A
<i>NEI</i>	A	A	M	A	A	A	M	A	M	A	M	A	M	A	A	A
<i>IES</i>	A	A	M	A	B	M	A	A	M	A	B	A	M	A	B	A

Nota: influencia o referencia explicativa Alta (A), Media (M) o Baja (B). La evaluación realizada incide en la capacidad explicativa relativa de cada una de ellas y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. Esta evaluación se basa en dos elementos de juicio: el número relativo de referencias explícitas y el propio criterio del investigador (juicio más subjetivo).

Fuente: elaboración propia.

MCVP: modelo del ciclo de vida del producto

EE: enfoque escandinavo o modelo secuencial de Uppsala

EI: enfoque de innovación

ER: enfoque de redes

NEI: nueva empresa internacional, enfoque del proceso de internacionalización acelerado

IES: internacionalización de las empresas de servicios

CAPITULO 6

***Teoría de la Estrategia Internacional: Teorías de la Empresa multinacional y de la
Inversión Directa en el Exterior.***

6.1. INTRODUCCIÓN: TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL. PERSPECTIVA EMPRESARIAL, ENFOQUE ECONÓMICO.

Afrontamos el presente capítulo de forma análoga al precedente¹. Esto es, se mantiene: el principal objetivo general (el establecimiento de una base lo suficientemente sólida y sintética a través de una revisión teórica multifocalizada sobre la *Teoría de la estrategia internacional*); el objetivo operativo (explicitar los principales factores clave explicativos enunciados en las distintas teorías); la metodología (analítico sintética); la estructura analítica para cada teoría (origen, ubicación y relación teórica; fundamentos teóricos; aplicabilidad y evidencia empírica; críticas y limitaciones) y los mecanismos sintéticos (síntesis de factores clave explicativos y elaboración de matrices de relevancia de los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)). No obstante, en este caso nos ocupamos de la *Teoría de la estrategia internacional* desde un *enfoque económico*.

De esta manera, seguimos con el desglose que hemos planteado en lo referente a las *Teoría de la Estrategia Internacional* desde una perspectiva empresarial, según la estructura² remarcada en la tabla 6.1, la cual nos permite, por un lado, recapitular las *Teorías del comercio internacional* vistas en el capítulo 2 y las *Teorías de la internacionalización de la empresa* vistas en el capítulo 5; y por otro lado, presentar de forma estructurada las teorías que vamos a analizar en el presente capítulo (remarcadas con bordes de mayor grosor) que agrupamos bajo la denominación de *Teorías de la Empresa Multinacional (EMN)* y *la Inversión Directa en el Exterior (IDE)*.

¹ De hecho, el apartado introductorio 5.1. *Introducción: Teoría de la Estrategia Internacional. Perspectiva Empresarial*, en el que se especifican estas cuestiones, es común a ambos capítulos tal y como implícitamente se deduce de su título. Es, por tanto, una pura cuestión de orden cronológico el que esté ubicado allí.

² Esta clasificación fue anticipada en la tabla 0.1 de la introducción y presentada en toda su extensión en la tabla 2.1 del capítulo 2 y en la tabla 5.2 del capítulo 5.

Tabla 6.1. TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

<i>Perspectiva</i>	PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA		PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
<i>Teorías</i>	Teoría del Comercio Internacional ¿Por qué existe comercio entre los distintos países?		Teoría de la Internacionalización de la Empresa ¿Por qué y cómo se internacionaliza?	Teoría de la EMN y la IDE ¿Por qué existen empresas multinacionales?	Tipo de ventaja explicativa
<i>Enfoque</i>					
Enfoque Económico ¿Por qué existe...? Razones económicas	Comercio Interindustrial	Mercantilismo	Modelo del ciclo de vida del producto	T ^{ia} organización industrial (mercado imperfecto): Teoría de la Ventaja Monopolística. Modelo de la rivalidad oligopolista.	Ventaja competitiva
		Teoría de la ventaja absoluta Teoría de la ventaja comparativa Teoría de dotación de factores Teorías Neotecnológicas		Teoría internalización (T ^{ia} de los costes de transacción)	Ventaja localización e internalización
	Comercio Intraindustrial	Teoría de la diferenciación Teoría de las economías de escala		Paradigma ecléctico	Ventaja localización, competitiva e internalización
	Competitividad país / sector	Teoría del diamante Teoría del ciclo de desarrollo de la IDE		Enfoque de las capacidades organizativas	Ventaja competitiva e internalización
Causas explicativas				Enfoque macroeconómico	Ventaja competitiva
Enfoque Organizativo Directivo ¿Cómo se desarrolla el proceso internacional? Razones explicativas			Modelo del proceso secuencial de internacionalización: Enfoque escandinavo Enfoque innovación Enfoque de redes Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional Proceso de internacionalización empresas de servicios		
Tipo de Ventaja explicativa	Ventajas de Localización				

Fuente: elaboración propia.

De este modo, en este capítulo se realiza una revisión de la literatura en la que se destacan las aportaciones más relevantes que han dado lugar a las numerosas teorías que intentan explicar el fenómeno de la multinacionalización de la empresa (EMN) y, más concretamente, el de sus actividades de inversión directa en el exterior (IDE), que hemos agrupado como *Teoría de la Empresa Multinacional (EMN) y la Inversión Directa en el Exterior (IDE)*.

Estas teorías y modelos generales adoptan un *enfoque económico* tratando de estudiar los factores que ejercen influencia sobre la decisión empresarial de invertir en el exterior y de explicar, por tanto, cuáles son las razones económicas para que existan EMN, es decir, responden al porqué de la EMN.

Efectivamente, la rama de interés predominante en la literatura sobre la empresa internacional ha estado constituida, tradicionalmente, por el análisis de las operaciones exteriores de la EMN y de sus actividades de IDE (Rialp, 1999). Al fin y al cabo, una de las consecuencias más visibles de la consolidación del proceso de internacionalización de una empresa es el hecho de convertirse en EMN (Pla y León, 2004). A lo largo de la historia han surgido distintas teorías económicas que tratan de encontrar la justificación económica de su existencia. Sin embargo, una vez más el debate científico está vivo y no acaba de zanjar determinadas cuestiones. En lo que respecta a la *teoría de la EMN y la IDE*, se han aceptado y fijado ciertos paradigmas, que facilitan la agrupación en torno a éstos de las sucesivas aportaciones y propuestas, promoviendo una clara estructura analítica del tema en cuestión. No obstante, existe disparidad de criterios entre los especialistas del área en cuanto al carácter integrador y unificador de las distintas teorías.

Así, Alonso y Donoso (1998) son rotundos cuando afirman que la revisión realizada de algunas de las más relevantes hipótesis micro-económicas sobre la inversión extranjera es suficiente para evidenciar la inexistencia de una teoría que resulte comúnmente admitida, aunque admiten, sin pretender velar las diferencias que entre ellas existen, que cabe establecer algunas derivaciones que son comunes a todas ellas. Martínez (1999) expone, en este sentido, que aun cuando la literatura económica sobre la IDE y las EMN es relativamente abundante, todavía no se cuenta con una explicación adecuada. En efecto, la propia complejidad de estos fenómenos ha motivado multitud de esfuerzos de

investigación, teórica y empírica, que han dado lugar a un amplio conjunto de modelos e hipótesis explicativos, todos ellos insuficientes. A pesar de ello, reconoce que en todo caso, puede decirse que el *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1982, 1988, 1992, 1995) constituye la base teórica más utilizada. Rialp (1999) mantiene una posición análoga, aunque incidiendo en la complementariedad de las teorías. Así, las principales explicaciones de las IDE, y de la propia existencia de la EMN, constituyen un nutrido conjunto de interpretaciones fuertemente solapadas entre sí, sin que pueda hablarse de una única aproximación teórica en este campo (Calvet, 1981; McDougall *et al.*, 1994). Por su parte, Claver y Quer (2000 y 2001) destacan, en este sentido, que el *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning es un enfoque integrador de las precedentes teorías de la IDE, dado el carácter incompleto de dichas teorías, si son consideradas individualmente.

Las *teorías de la EMN y la IDE*, tal y como aquí las entendemos, desde una perspectiva empresarial, surgen en la década de 1960 y marcan una cierta distancia de las *teorías del comercio internacional* que fundamentan la IDE únicamente sobre las ventajas de localización (ver tabla 6.1), las cuales dan lugar a la especialización internacional de la producción. Los primeros modelos teóricos con la novedosa perspectiva se basan en la *teoría de la firma* y en la *de la organización industrial* (Bain, 1956), ya que plantean que la IDE es la consecuencia de las imperfecciones del mercado derivadas de la existencia de rasgos de naturaleza monopolista u oligopolista en un sector de actividad. Tales rasgos son, a su vez, la consecuencia de la heterogeneidad internacional de las capacidades y ventajas desarrolladas por las distintas empresas integradas en el mismo (López, 1996).

Kindleberger (1969) argumenta que la existencia de algún tipo de imperfección en el mercado constituye una condición necesaria para que se produzca un flujo de inversión directa entre dos naciones. La existencia de flujos de IDE no resulta posible en un sector de actividad cuya estructura internacional sea la de competencia perfecta. Dado que un sector de este tipo presenta idénticas características en todas las naciones, no existe ningún incentivo para que las empresas inviertan en un país diferente al

propio. En tales circunstancias la única alternativa viable de compromiso internacional es el comercio exterior (Calvet, 1981; López, 1996).

Comenzaremos, por tanto, con la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIM)*, que agrupa diversos trabajos, compartiendo todos ellos un mismo supuesto inicial planteado por el trabajo del “pionero oculto” de Hymer³ (1960/1976): la capacidad inversora potencial de una empresa en el exterior se basa en el dominio o posesión de algún tipo de activo o ventaja específica (ventajas de propiedad o competitiva), generalmente de carácter intangible, que resulta inaccesible, al menos durante algún tiempo, para los competidores locales. Esto le permitiría compensar las posibles desventajas de localización, resultantes del mayor conocimiento que tienen estos últimos sobre las condiciones de sus respectivos mercados locales, permitiéndole explotar dicha ventaja en otros mercados distintos al de origen.

Los diversos trabajos, desarrollados en torno a esta proposición por el propio Hymer (1960/1976, 1968/1990), Kindleberger (1969) y Caves (1971), entre otros, se dirigen a identificar los diversos tipos de ventajas y los factores que facilitan la IDE de la empresa y dan lugar a lo que denominamos *teoría de la ventaja monopolística (TVM)*. Adicionalmente, dentro de este marco de estudio se analiza el *modelo de la rivalidad oligopolista (MRO)* de Knickerbocker (1973) en el que la posible reacción de los rivales constituye el factor determinante de la IDE, considerando, por tanto, la interdependencia existente entre las empresas integradas en un mismo sector de actividad.

A partir de aquí, las numerosas contribuciones se han desarrollado en dos direcciones distintas (Rialp, 1999): una más ligada con el efecto de las imperfecciones del mercado y que sigue la senda inicialmente marcada por Hymer (1960/1976), y otra

³ Nos hemos permitido la licencia de asignarle este título honorífico para salvaguardar su paternidad sobre algunos de los juicios que van a marcar el desarrollo teórico de la EMN y la IDE desde su novedosa perspectiva. La utilización, únicamente, de la fecha de publicación para referenciar sus trabajos pueden menospreciar su carácter pionero y generar cierta polémica de autoría dadas las circunstancias. Así, la tesis de Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, desarrollada en el Massachusetts Institute of Technology, data de 1960, sin embargo no fue publicada hasta 1976. Otro artículo, referenciado en el siguiente párrafo, que data de 1968, fue redescubierto en 1990 por Mark Casson y publicado en Casson, M. C. (1990) (ed.): *The Multinational Enterprise: Selected Readings*. Por esta razón, excepcionalmente, hemos explicitado ambas fechas en las referencias de sendos trabajos: Hymer (1960/1976, 1968/1990).

más relacionada con el análisis de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975). Incluso en este último caso, las imperfecciones del mercado siguen siendo básicas para explicar la existencia de la EMN (Rialp, 1997).

Efectivamente, tal y como plantea Martínez (1999), este desarrollo posterior se produce porque Hymer no llegó a diferenciar, inicialmente, las imperfecciones del mercado que se debían a las características de la EMN, de aquellas otras que se debían a la existencia de elevados costes de transacción en el mercado para determinado tipo de activos. De este modo, la aparición y desarrollo del fenómeno de la multinacionalización podía ser explicado por dos razones: por un lado, por la existencia de ciertas variables asociadas a la mayor dimensión y estructura interna de la EMN (ventajas de propiedad o competitivas), y por otro lado, por la existencia en el mercado de elevados costes de transacción, que haría más beneficioso para la empresa explotar por sí misma sus propias ventajas y capacidades (ventajas de internalización), en vez de cederlas al exterior, de forma contractual, a través del mercado (ventajas de externalización).

Tales argumentos constituyen el origen de dos marcos teóricos diferenciados: por una parte, las ya citadas *teorías de la organización industrial basadas en las imperfecciones del mercado (TOIIM)* que centran su interés en las características de la empresa; y, por otra parte, la *teoría de la internalización*, basada en la existencia en el mercado de elevados *costes de transacción (TICT)* (Hymer, 1968/1990; Buckley y Casson, 1976; Teece, 1976, 1981; Rugman, 1980, 1981; Caves, 1982; Hennart, 1982, 1989; Gatignon y Anderson, 1988; Buckley, 1988).

Por tanto, continuaremos con la *teoría de la internalización (TICT)*, cuyos trabajos pioneros corresponden a Buckley y Casson (1976) y Teece (1976), con permiso de la paternidad oculta⁴ de Hymer (1968/1990), que se centra en el estudio de la eficiencia organizativa de la empresa, superior a la del mercado externo, para gobernar determinadas transacciones. En este sentido, la empresa opta por la IDE cuando posee ciertas ventajas sobre sus rivales y competidores potenciales, que le interesa explotar por sí misma. Por tanto, esta teoría muestra que, a pesar de que la posesión de tales ventajas constituye una condición necesaria para la realización de la IDE, no es una

⁴ *Idem.*

razón suficiente, ya que éstas podrían ser explotadas en los mercados extranjeros a través de fórmulas alternativas de expansión internacional. En este sentido, la IDE constituye la respuesta jerárquica de la empresa a la ineficiencia de los mercados internacionales para la realización de determinadas transacciones (López, 1996).

Las teorías basadas en las imperfecciones estructurales de los mercados, y aquéllas basadas en las imperfecciones de las transacciones, pueden combinarse dentro del mismo contexto, proporcionando una explicación más completa del desarrollo de las EMN (Hurtado 2000). Este planteamiento es el que sigue la *teoría ecléctica* de Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995) que aglutina esas aportaciones. Su hipótesis principal es que una empresa se comprometerá con la IDE si se satisfacen tres condiciones simultáneamente: posee una ventaja en propiedad frente a empresas extranjeras (ventaja competitiva); esa ventaja sobre sus rivales y competidores potenciales le interesa explotarla por sí misma (ventaja de internalización); y la heterogeneidad internacional de la oferta de factores productivos permite obtener ventajas comparativas de las diferentes naciones en las que se implanta (ventaja de localización).

El *paradigma ecléctico (PE)* integraría, por tanto, las propuestas de las *teorías de la organización industrial basadas en las imperfecciones del mercado (TOIIM)* (ventaja competitiva), la *teoría de la internalización (TICT)* (ventaja de internalización); y parte de las *teorías del comercio internacional* (ventaja de localización).

Un enfoque más reciente sobre la explicación del fenómeno de las EMN es el del *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* (Kogut y Zander, 1993, 1995; Madhok, 1997, 1998; Madhok y Liu, 2006), quienes basan su visión de la existencia y crecimiento de estas organizaciones en la *teoría de los recursos y capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1997; Grant, 1991, 2004) y en la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa* (Nelson y Winter, 1982). De acuerdo con Kogut y Zander (1993), el argumento de que la EMN existe por el fallo del mercado es demasiado determinista. El factor realmente importante es el diferencial de costes en la transmisión del conocimiento dentro de la empresa en contraposición a la transmisión entre empresas (Pla y Suárez, 2001). De esta forma, el *enfoque de las*

capacidades organizativas (ECO) centra la explicación de la IDE en la posesión de una capacidad superior basada en una habilidad singular para combinar conocimiento, que es el elemento determinante del crecimiento de la empresa a través de las fronteras nacionales, dejando el enfoque de la *teoría de la internalización (TICT)* en un segundo plano (Kogut y Zander, 1993).

Por último, el *enfoque macroeconómico (EM)* desarrollado por Kojima (1973, 1978, 1982) se centra en dar una explicación alternativa sobre la IDE, que refleja una nueva forma de dar respuesta a la cuestión de “hacia qué” países se generan los flujos de inversión (Pla y Suárez, 2001). El *enfoque macroeconómico*, con una incidencia científica inferior, integra las *teorías del comercio internacional* (teoría de la ventaja comparativa) con la *teoría de la EMN y la IDE* y la contrasta con las inversiones japonesas versus las americanas (Suárez y Galván, 2005).

6.2. TEORÍA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN) Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)

6.2.1. Teorías de la Organización Industrial Basadas en las Imperfecciones del Mercado

6.2.1.1. Origen, ubicación y relación teórica

Las *teorías de la EMN y la IDE*, tal y como las hemos definido (ver tabla 6.1), constan de una *perspectiva empresarial* y de un *enfoque económico*, tratando de responder básicamente a la cuestión de por qué existen las EMN y, con ello, explicar la IDE. El origen de este desarrollo teórico, a partir de la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* hay que situarlo en la década de 1960 y surge de los trabajos de Hymer (1960/1976, 1968/1990), al cual hemos bautizado como el “pionero oculto”⁵ y del de Kindleberger (1969). Sería de justicia citar

⁵ *Idem.*

también el *modelo del ciclo de vida del producto* de Vernon⁶ (1966), aunque su enfoque no esté tan delimitado y de ahí su diferente ubicación. Estos trabajos marcaron una cierta distancia y plantearon un enfoque teórico diferente con respecto a las aportaciones científicas coetáneas, que versaban acerca de la EMN y la IDE como elementos explicativos de ciertos fenómenos analizados. Estos juicios más tradicionales se circunscribían a las *teorías del comercio internacional*⁷ y a la *teoría de cartera*⁸. Las primeras, tal y como vimos, fundamentan la IDE únicamente sobre las ventajas de localización (ver tabla 6.1) y explican el flujo internacional de bienes, fundamentalmente bajo condiciones de competencia perfecta, sobre la base de la especialización internacional de la producción por la heterogeneidad internacional de la oferta de factores productivos según los recursos en los que, comparativamente, se está mejor dotado. Las EMN a través de la IDE son instrumentos de sustitución de ese flujo comercial. Por otra parte, la *teoría de cartera* desde una perspectiva financiera, considera la IDE como simples movimientos de capital entre diferentes países respondiendo a distintos tipos de rendimientos. Tal y como plantea Pla (2000), la realidad de las EMN ha invalidado la mayoría de las hipótesis que sustentan ambos planteamientos. Una revisión mas detallada de ambos enfoques puede verse en Dunning (1992).

El trabajo de Hymer (1960/1976) se considera, por tanto, uno de los pioneros en el estudio de la EMN al cuestionarse las razones de la existencia de la EMN y, en este sentido, se configura como una explicación de la IDE (Pla y Suárez, 2001). Hymer incorpora la *teoría de la EMN y la IDE* al ámbito de la denominada *Economía Industrial*, abandonando los *principios de las finanzas y del comercio internacional* como soporte explicativo de las EMN (Martínez, 1999).

⁶ El *MCVP* de Vernon ha sido tratado, tanto en el punto 2.6. Teorías Neotecnológicas, del capítulo 2, como en el 5.2.1. El Modelo del Ciclo de Vida del Producto, del capítulo 5, justificando en este último caso su clasificación como *Teoría de la Internacionalización*. En cualquier caso, se puede considerar como otro de los trabajos pioneros que intentan casar las interacciones de las ventajas de propiedad y localización (Rialp, 1997).

⁷ Ver capítulo 2. *Teoría del Comercio Internacional*

⁸ Aunque esta teoría no ha sido tratada en este trabajo, la consideración de la inversión en cartera en oposición a la inversión directa, comentada en el punto 4.3.2 Inversión Directa en el Exterior, del capítulo 4, es un aspecto que debíamos tener en cuenta.

Hymer (1960/1976) plantea que la capacidad inversora potencial de una empresa en el exterior se basa en el dominio o posesión de algún tipo de activo o ventaja específica (ventajas de propiedad o competitiva), generalmente de carácter intangible, que resulta inaccesible, al menos durante algún tiempo, para los competidores locales. El autor señala que su teoría es parte de la *teoría de la firma*, ya que analiza las condiciones bajo las cuales una empresa de un país es controlada por una empresa de otro, o distintas plantas en varios países son controladas por la misma organización, de modo que las herramientas utilizadas para examinar las operaciones internacionales son las mismas que las usadas al analizar la firma y sus operaciones, con la salvedad del carácter internacional de las operaciones y, por ende, de las firmas (Pla, 2000).

Paralelamente, bajo la *perspectiva de la organización industrial*, Hymer examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado (Rialp, 1999; Suárez y Galván, 2005). Por tanto, siguiendo sus aportaciones, la determinación del tipo de ventaja competitiva que debe poseer una empresa y cómo ésta le proporciona cierto poder monopolístico, el cual puede explotarse internacionalmente, son los aspectos centrales de los trabajos desarrollados en el *ámbito de la organización industrial* (Pla y Suárez, 2001).

La consideración de la imperfección del mercado propuesta por Hymer (1968/1990) como una explicación de la IDE, toma como base los trabajos de Bain (1956), con respecto a las características estructurales del mercado y de la industria. En este sentido, la *teoría de la competencia perfecta* afirma que las empresas producen productos homogéneos y disfrutan del mismo nivel de acceso a los factores de producción. Sin embargo, la realidad de *competencia imperfecta*, reflejada en la *teoría de la organización industrial*, determina que las empresas poseen diferentes tipos de ventajas competitivas. En suma, las imperfecciones del mercado externo, pueden llevar a una empresa a desarrollar un mercado interno, a través de la IDE, como respuesta a la

ausencia de un mercado externo de bienes o servicios, o para reemplazar modos más caros de transacción (Hurtado, 2000).

Cabe, pues, considerar la tradición de Hymer y sus extensiones del enfoque industrial como uno de los primeros intentos de reunir, en una misma propuesta, las ventajas específicas de propiedad y localización para explicar la IDE, donde la presencia de ventajas específicas de la empresa que compensen las ventajas de localización de las empresas locales parece explicar la internacionalización, aunque no la razón por la cual ésta adoptaría la forma de IDE (Piggott y Cook, 1993; Rialp 1997).

Las proposiciones planteadas por Hymer son desarrolladas en diversos trabajos por Kindleberger (1969) y Caves (1971), entre otros, dirigiéndose a identificar los diversos tipos de ventajas y los factores que facilitan la IDE de la empresa. Así pues, la primera y más tradicional de las aproximaciones al concepto de la IDE como resultado de las imperfecciones del mercado, sobre la que se apoyan buena parte de las contribuciones posteriores, recibe el nombre de *teoría de la ventaja monopolística (TVM)* y estaría asociada con las interpretaciones sobre la aparición de las EMN propuestas por estos autores. Adicionalmente, dentro de este marco de estudio, Knickerbocker (1973) propone un modelo explicativo, el *modelo de la rivalidad oligopolista (MRO)*, en el que la posible reacción de los rivales constituye el factor determinante de la IDE, considerando, por tanto, la interdependencia existente entre las empresas integradas en un mismo sector de actividad.

Por tanto, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)*, agrupa todos estos primeros modelos teóricos con la novedosa perspectiva, planteada por Hymer (1960/1976, 1968/1990), basándose en la *teoría de la firma* y la *de la organización industrial*, ya que plantean que la IDE es la consecuencia de las imperfecciones del mercado derivadas de la existencia de rasgos de naturaleza monopolista u oligopolista en un sector de actividad. Tales rasgos son, a su vez, la consecuencia de la heterogeneidad internacional de las capacidades y ventajas desarrolladas por las distintas empresas integradas en el mismo (López, 1996). De esta forma, estos autores describen las ventajas específicas de la empresa como una

manifestación de las imperfecciones estructurales del mercado y de la consiguiente existencia de beneficios oligopolísticos (Rialp, 1999).

6.2.1.2. Fundamentos teóricos

6.2.1.2.1. *Teoría de la ventaja monopolística*

Los modelos teóricos surgidos durante la década de los 1960 y principios de los 1970 (Hymer, 1960/1976, 1968/1990; Kindleberger, 1969; Caves, 1971) englobados bajo este apartado, se dirigen a identificar las ventajas que facilitan la IDE de la empresa. Así, el tamaño de la empresa inversora y el grado de concentración del sector de actividad en el que ésta se integra son dos de los factores cuya influencia positiva sobre la probabilidad de invertir en el exterior resulta más ampliamente analizada por estos trabajos (López, 1996).

El trabajo pionero de Hymer (1960/1976) expone una proposición que fundamenta la IDE en algo más que las ventajas de naturaleza localizacional de los modelos clásicos: “la posesión de una ventaja sostenible constituye un requisito indispensable para que la empresa se internacionalice a través de una IDE. Por ello, la empresa únicamente se implica en la realización de una IDE cuando posee algún activo o capacidad que le confiere una ventaja sostenible, frente a rivales y competidores potenciales procedentes del propio mercado receptor, la cual le interesa explotar en los mercados internacionales. Estas ventajas le permiten conseguir rentas adicionales que compensan los costes vinculados a la implantación en un mercado extranjero”.

La *teoría de la ventaja monopolística (TVM)* describe las ventajas específicas de la empresa como una manifestación de las imperfecciones estructurales del mercado y de la consiguiente existencia de beneficios monopolísticos (Rialp, 1997, 1999). La incidencia de las imperfecciones del mercado constituye un requisito previo para la formación de tales ventajas. Es más, cuanto mejor funcionen los mercados de bienes y de factores productivos más automáticamente se reducirá el volumen de la IDE, dado que las ventajas monopolísticas no existirán con la misma intensidad (Forsgren, 1989). Así pues, el motivo para la realización de IDE aparece relacionado con la habilidad de las EMN para aprovecharse de ciertas imperfecciones del mercado de carácter endógeno

o estructural, reforzando los niveles ya existentes de ineficiencia: las ventajas específicas de la EMN guardarían relación con el ejercicio de poder de mercado, revelando las características de una ventaja cuasi-monopolística (Alonso, 1993). Por tanto, una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países (Weisfelder, 2001).

La *teoría de la ventaja monopolística (TVM)* relaciona los flujos de IDE con la existencia de ventajas específicas (generalmente de tipo intangible) por parte de la EMN, con posibilidad de ser rentabilizadas en mercados distintos al de la procedencia del capital. La empresa que se implanta en el exterior debe poseer algún tipo de ventaja que le permita competir con las empresas locales ya instaladas y que, por tanto, poseen un mayor conocimiento de su propio mercado. Estas ventajas deben ser específicas a la empresa inversora, transferibles internacionalmente y de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas locales, permitiendo compensar los costes que surgen de las diferencias culturales, económicas, geográficas o institucionales entre el país de origen y el de destino de la inversión (Alonso, 1993; Rialp, 1999; Martínez, 1999). Así pues, la empresa busca constantemente oportunidades de mercado, y su decisión de invertir fuera, es explicada como una estrategia que permite capitalizar ciertas capacidades, no poseídas por los competidores, en países extranjeros, las cuales son explicadas por las imperfecciones del mercado (Hurtado, 2000).

Volviendo al trabajo pionero de esta teoría, Hymer (1960/1976) en su tesis destaca, en primer lugar, una imperfección del mercado relacionada con la heterogeneidad de la información a la que pueden acceder las diferentes empresas integradas en un mismo sector de actividad, aunque localizadas en diferentes naciones. Así, cabe esperar que las empresas procedentes de un determinado país dispongan de más información sobre el entorno económico existente en el mismo que las empresas procedentes de otras naciones. Consecuentemente, para que éstas opten por internacionalizarse hacia el primero, es requisito indispensable que disfruten de alguna ventaja de suficiente magnitud como para compensar su desfavorable situación inicial.

Dicha ventaja debe permitirle la obtención de unas rentas adicionales que compensen los costes de establecerse en un mercado extranjero, Esta “desventaja de la extranjería”⁹ (Zaheer, 1995) que sitúa a las organizaciones extranjeras en posición de inferioridad respecto a las locales, se concreta, de forma más general, en tres aspectos: (Hymer, 1960/1976):

a) Falta de información en cuanto a la economía, lenguaje, ley y política del país de operaciones. Aunque el coste de recabar esta información es considerable, se trata de un coste fijo en el que se incurre una sólo vez.

b) Una barrera de naturaleza más permanente es la discriminación de la que pueden ser objeto por parte del gobierno, consumidores y proveedores locales.

c) Barreras de tipo financiero derivadas del riesgo del tipo de cambio.

Adicionalmente, la expansión hacia el mercado receptor debe llevarse a cabo a través de una forma de implantación en el mismo que permita a la empresa mantener el control sobre los activos en el exterior (diferencia fundamental entre la simple inversión de cartera y la IDE¹⁰) que le confieren una ventaja (tecnología, capacidades de organización y dirección, diferenciación de los productos, imagen de marca, etc.) con objeto de evitar que las empresas locales puedan acceder a ella. Esto le proporciona a la EMN cierto grado de poder monopolístico en el mercado receptor: la posesión de tales ventajas reduce la capacidad de imitación de los rivales y constituye una barrera de entrada frente a los competidores potenciales, restringiendo, así, la competencia efectiva que se desarrolla en el sector. En este sentido, la EMN se implica activamente en la creación y explotación en beneficio propio de las imperfecciones del mercado, contribuyendo a que el mismo presente una estructura oligopolista (López, 1996). Los principales rasgos distintivos de los sectores oligopolistas en los que se concentra la IDE son los siguientes (Hymer, 1960/1976, 1982):

1) las decisiones relacionadas con la maximización del beneficio y/o el crecimiento (incluida la expansión internacional) resultan interdependientes entre el

⁹ Bain (1956) en su estudio sobre las ventajas de las empresas establecidas en un determinado país, las relacionaba, básicamente, con costes de información del país (economía, idioma, legislaciones, etc.) y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales.

¹⁰ Ver punto 4.3.2 Inversión Directa en el Exterior, del capítulo 4.

reducido número de empresas que compiten en el sector. Dado el grado de concentración del mismo, la reacción esperada de los competidores constituye una de las variables más importantes de tal proceso de decisión¹¹.

2) las barreras de entrada juegan un papel esencial en la prevención de una fuerte competencia en el sector. Hymer hace referencia a las imperfecciones existentes en el mercado, las economías de escala o la intervención estatal como justificación de su existencia.

Por tanto, este autor justifica la existencia de las EMN basándose en dos argumentos fundamentales: la posesión de ciertas ventajas competitivas y la eliminación del conflicto entre posibles competidores (Pla, 2000; Hurtado, 2000; Pla y Suárez, 2001).

El primer argumento de Hymer, parte de la proposición de que la existencia de la EMN se debe a que ésta tiene algún tipo de conocimiento o ventaja competitiva (de origen productivo, tecnológico, organizativo, gerencial o comercial) cuya naturaleza, prácticamente monopolística, le permite competir con las empresas locales, quienes pese a que supuestamente se hallan mejor establecidas y tienen un mayor conocimiento de sus propios mercados, se verían obligadas a asumir el coste de desarrollar dicha ventaja, por lo que no pueden competir con la empresa extranjera, que logra de esta manera superar los inconvenientes de ser foránea y, consecuentemente, resultarle lucrativo explotarla en otros países, porque le permite fabricar un producto mejor al mismo coste que sus competidores, o el mismo producto a un coste inferior. (Alonso, 1993; Rialp, 1999; Pla y León, 2004). El tipo de acuerdo contractual que utilizará, básicamente filiales propias o licencias, dependerá del grado de imperfección de los mercados para esta ventaja (Pla y Suárez, 2001). Se asume, pues, una completa racionalidad de las IDE, por lo que todas las empresas con la misma ventaja monopolística tenderían a actuar de la misma forma (Rialp, 1999).

Hymer (1960/1976) también considera como segunda causa de la IDE y, por lo tanto de la aparición de la EMN, la eliminación del conflicto entre empresas

¹¹ Posteriormente, en el punto 6.2.1.2.2. *Modelo de la rivalidad oligopolista* del presente capítulo se analiza este proceso de dependencia mutua.

competidoras cuando los mercados en los que se compite son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en determinados sectores (Pla, 2000; Hurtado, 2000). Llega un momento en que los mercados domésticos ya no pueden absorber nuevos incrementos de ventas, de modo que las empresas que permanecen invierten los beneficios obtenidos, derivados de su poder de monopolio, en operaciones foráneas, llevándoles a un proceso similar de concentración en los mercados internacionales (Cantwell, 1991). En tales situaciones, al no poder aumentar la cuota de mercado, surgen numerosos conflictos entre los distintos competidores, lo que puede provocar mermas en la rentabilidad. La solución a estos problemas, en parte, podría darse si una organización controlase todas las empresas, en vez de existir empresas separadas, o si se produjesen acuerdos entre los diferentes participantes en un mercado. Esta sustitución de procesos de decisión descentralizados por procesos de decisión centralizados aumentará conforme se incremente el grado de imperfección de la estructura del mercado considerado. Por tanto, tal y como se desprende del anterior argumento, los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas, al traspasar las fronteras nacionales, favorecen la aparición de EMN (Cantwell, 1991; Pla y Suárez, 2001).

Por último, Hymer (1960/1976) señala que el origen de estas ventajas de propiedad puede encontrarse en técnicas de producción superiores como consecuencia de imperfecciones en el mercado de inputs que se traducen en la posibilidad de obtener economías de escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costes, gracias a un control de la tecnología, un sistema de distribución innovador o una especial capacidad en el campo de la gestión y facilidades de acceso al capital. La posesión por la empresa de alguno de estos tipos de ventaja implica la existencia de mercados de competencia imperfecta u oligopolio y constituye un incentivo para buscar la expansión internacional, ya que le garantiza la posibilidad de vender sus productos a unos precios superiores a sus costes medios, aumentando por tanto los beneficios en función del volumen de ventas (López, 2004).

Por su parte, Kindleberger (1969), siguiendo esta línea de trabajo, señala que la existencia de algún tipo de imperfección en el mercado constituye una condición

necesaria para que se produzca un flujo de inversión directa entre dos naciones. La existencia de flujos de IDE no resulta posible en un sector de actividad cuya estructura internacional sea la de competencia perfecta. Dado que un sector de este tipo presenta idénticas características en todas las naciones, no existe ningún incentivo para que las empresas inviertan en un país diferente al propio (Calvet, 1981). Así, únicamente la desviación del modelo de competencia perfecta puede generar los incentivos necesarios para que la empresa internacionalice su producción a través de una IDE (López, 1996). Esta desviación puede ser de naturaleza coyuntural o permanente. En el primer caso nos encontramos ante un simple desequilibrio del mercado que da lugar a un proceso de IDE de carácter transitorio. En el segundo, ante una imperfección del mercado que favorece la existencia de flujos continuados de IDE (Calvet, 1981).

En este sentido, las intervenciones gubernamentales que más frecuentemente introducen tales desequilibrios son las políticas comerciales dirigidas al establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias, la heterogeneidad internacional en materia de políticas fiscales, monetarias, laborales o migratorias y las intervenciones dirigidas a la modificación del marco institucional en el que se desarrolla una determinada actividad (regulación de precios y/o beneficios, establecimiento de una ley antitrust, etc.). A tal efecto, resulta necesario matizar que, si bien la intervención gubernamental puede generar un desequilibrio capaz de incentivar la realización de IDE, el flujo de IDE no actúa como fuerza estabilizadora del mercado derivando en un proceso auto correctivo, sino que dicho flujo de inversión se mantendrá de forma continuada mientras permanezca vigente tal intervención (Calvet, 1981; López, 1996).

Kindleberger (1969) desarrolla el denominado “paradigma del mercado imperfecto” en el que realiza una clasificación, según su naturaleza, de las diferentes ventajas de carácter monopolístico que conducen a la internacionalización de la empresa a través de la IDE, identificando las siguientes categorías:

- 1) Ventajas monopolísticas derivadas de la desviación del modelo de competencia perfecta en los mercados de bienes y servicios finales por discriminación de precios, diferenciación de los productos, diferentes capacidades de comercialización de los mismos, disponibilidad de marcas, etc.

2) Ventajas monopolísticas derivadas de tal desviación en los mercados de factores de producción por disponibilidad de tecnologías patentadas o no accesibles para todas las empresas, disponibilidad de recursos financieros, diferentes capacidades de acceso a los mercados de capitales, etc.

3) Ventajas monopolísticas fruto de la intervención gubernamental.

4) Ventajas monopolísticas fruto de la existencia de economías de escala vinculadas a un determinado proceso de producción.

5) Ventajas monopolísticas fruto de capacidades directivas y de los conocimientos de gestión de equipo.

Hood y Young (1979) apuntan que dichas ventajas se originan, principalmente, por la posesión de habilidades específicas de marketing o directivas, por el acceso a conocimientos o recursos financieros de disponibilidad restringida, o por la posibilidad de lograr economías de escala. Teece (1986) argumenta que la posesión por parte de la empresa de determinadas destrezas y habilidades tecnológicas la llevaría a realizar IDE de forma natural.

Kindlerberger (1969) considera que las ventajas de propiedad de la empresa le permite competir exitosamente en un entorno foráneo, donde los costes relacionados con las operaciones internacionales (la comunicación entre la oficina central de un país y sus filiales en otros, falta de conocimiento de los mercados locales) son soportados por la EMN pero no por sus rivales de los mercados locales. Se sugiere, además, que son estos costes los que impiden a las PYMES internacionalizarse (López, 2004). Según Caves (1974) los costes asociados con el desarrollo de I+D son relativamente fijos disuadiendo a las PYMES en su internacionalización hasta tener en su país de origen una mayor dimensión. Cantwell (1988) considera que, en el ámbito internacional, la empresa debe basar sus capacidades en los conocimientos y habilidades obtenidos a partir de las actividades de I+D. Una forma de reducir estos costes sería invertir en países vecinos o naciones culturalmente más cercanas (Giddy y Young, 1982).

Otra aportación relevante es la que hace Caves (1971, 1974, 1982) señalando que la IDE ocurre principalmente en aquellos sectores caracterizados por determinadas

estructuras de mercado. De esta manera, Caves (1971) analiza las ventajas derivadas del poder de mercado de la empresa que actúan como catalizadores de la IDE en función de la forma de expansión internacional elegida por ésta: inversión horizontal, integración vertical o diversificación hacia el conglomerado.

Así, la inversión horizontal (producir en el exterior la misma línea de productos que en el mercado local) se justificaría por la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos y, por tanto, estaría asociada a oligopolios con diferenciación. Caves (1982) aceptando la existencia de ventajas de propiedad y de su carácter de “bien público”¹² (Arrow, 1962; Johnson, 1970), enfatiza el papel de la diferenciación productiva como ventaja de la EMN sobre los competidores locales y afirma que las estructuras de mercado oligopólicas en las que operan las empresas, constituyen otra razón para la expansión vía exportaciones y en algunos casos para la creación de ISI comerciales propias en el país extranjero con el fin de localizar la oferta cerca de la demanda. En el caso de las relaciones horizontales, cuando existen estructuras de oligopolio o duopolio, alguna forma de acuerdo entre las empresas puede llegar a aumentar los beneficios de éstas, siendo normalmente la integración o la fusión las alternativas más ventajosas. (Cantwell, 1991). El carácter de “bien público” de la ventaja posibilita su transferencia a las IE a un coste menor en relación con los costes de adquisición en que incurrirían las empresas domésticas rivales. Este hecho, junto con la posibilidad de adaptarse mejor a los mercados locales y poder ofrecer servicios accesorios, aconseja la IDE en IPE propias. Para Caves (1974) un activo esencial de la empresa lo constituye su habilidad para diferenciar productos en términos de imagen de marca y calidad, por lo que la empresa podría plantearse la alternativa de conceder licencias para el uso de dicho know-how, sin embargo, las imperfecciones en los mercados de estos activos intangibles invalidan en numerosas ocasiones dicha opción. Por tanto, parece que la inversión horizontal en el exterior predominará en industrias con un alto nivel de gasto en activos intangibles (Pla y Suárez, 2001). Así, las ventajas derivadas de la

¹² Johnson (1970) basándose en los trabajos realizados por Arrow (1962) atribuye un carácter público a la tecnología como factor de producción y, en general, a los conocimientos técnicos y gerenciales. Normalmente, estos son activos que requieren la inversión de grandes cantidades de recursos en su creación, pero que una vez creados pueden ser usados extensivamente con un coste marginal muy bajo. La naturaleza de bien público de la innovación manifestada muy frecuentemente a través de avances tecnológicos, ofrece una razón para llevar a cabo la expansión internacional a través de la IDE.

diferenciación alcanzada por los productos de la empresa constituyen el factor determinante de su expansión internacional mediante la realización de una IDE de tipo horizontal, aunque no constituyen un factor indispensable para la realización de los otros dos tipos de inversión exterior (López, 1996).

Adicionalmente, en el caso de las IDE de tipo horizontal, resulta lógico considerar que la decisión empresarial de inversión en un mercado extranjero dependa, al menos parcialmente, del tamaño y potencial crecimiento de tal mercado, así como de la cuota del mismo que la empresa puede alcanzar. De igual forma, cabe esperar que dicha cuota en el mercado receptor se encuentre positivamente relacionada con la cuota de mercado que la empresa disfruta en su propio mercado origen y, por tanto, con su tamaño, ya que ambas dependen del mismo tipo de capacidades empresariales (especialmente en el caso de empresas que comercializan productos diferenciados) (López, 1996).

Por otra parte, la inversión vertical (controlar en el exterior recursos para ser utilizados en su proceso de producción local) se asociaría a oligopolios, que no necesariamente surgen por la adopción de la estrategia de diferenciación (Pla y Suárez, 2001). Esta opción se explica con dos argumentos básicos. Por un lado, evitar la incertidumbre de los mercados oligopólicos mediante la propiedad en común de distintas etapas de la cadena de producción y, por otro, desarrollar barreras de entrada en la industria al controlar las fuentes de aprovisionamiento (Caves, 1971). En este caso, la decisión de una IDE de naturaleza vertical en otro país dependerá, por tanto, de la necesidad de la empresa de recursos productivos y/o productos intermedios generados en este último. Tal necesidad es, a su vez, función de la demanda de su producto final que la empresa inversora debe satisfacer y, por tanto, de su cuota de mercado (tamaño) en los mercados en los que comercializa sus productos (López, 1996). De forma análoga al caso horizontal, en las relaciones verticales si existen pocos vendedores y pocos compradores, la integración o determinados acuerdos de cooperación pueden resultar más rentables que la actuación como empresas independientes (Cantwell, 1991).

En cualquier caso, una de las ventajas más frecuentemente analizada como factor determinante de la IDE en trabajos de naturaleza teórica y empírica es el tamaño

de la empresa. Esta variable (generalmente medida a través del volumen absoluto de ventas de la empresa o su cuota relativa de mercado) se encuentra directamente relacionada con el carácter oligopolista del sector industrial y la concentración del mismo, por lo que cabe esperar que constituya uno de los factores que ejerce mayor influencia sobre la decisión empresarial de expandirse internacionalmente a través de la IDE (López, 1996). Esta relación positiva es consecuencia de sus implicaciones. Así, según Horst (1972), el tamaño proporciona a la empresa la capacidad de: 1) soportar los costes, relativamente fijos, asociados a la obtención de información relativa a las oportunidades de negocio existentes en mercados extranjeros y a las características requeridas para operar en ellos; 2) obtener el capital necesario para el establecimiento de una unidad de negocio en otro país; y 3) desarrollar una cartera de operaciones en el exterior que le permita disminuir el riesgo al que se expone.

Sin embargo, la relación existente entre el tamaño de las empresas que compiten en el sector industrial, el grado de concentración del mismo y la tendencia a invertir en el exterior de las empresas integradas en él resulta compleja. No obstante, puede afirmarse que el índice de concentración del sector, que actúa como un indicador del grado de rivalidad oligopolista que se desarrolla en el mismo, constituye un importante factor que explica la evolución de la IDE del propio sector industrial; mientras que el tamaño de la empresa resulta ser un factor importante en la explicación de las diferencias en el grado de IDE entre las empresas enmarcadas en un mismo sector industrial (López, 1996).

6.2.1.2.2. *Modelo de la rivalidad oligopolista*

Knickerbocker¹³ (1973) en su *modelo de la rivalidad oligopolista (MRO)* trata de especificar algo más la concepción oligopolística de la IDE apuntada por Hymer (1960/1976) y desarrollada por Caves (1971). Su modelo sobre la reacción oligopolística (Knickerbocker, 1973) introduce aspectos relativos a la estructura del mercado en los modelos de decisión relativos a la entrada en los países extranjeros. La hipótesis principal de este modelo es que en los mercados oligopolísticos, en los cuáles existe interdependencia estratégica entre las empresas, la expansión de una de ellas

¹³ El contenido de esta sección se fundamenta en este trabajo.

fuerza a los rivales a responder con la misma estrategia para mantener su posición relativa en el mercado, es decir, las empresas intentarán reducir su riesgo imitando la entrada de empresas competidoras en los mercados exteriores (López, 2004).

Este modelo desarrollado por Knickerbocker (1973) justifica el proceso de IDE a partir de la estrategia defensiva que siguen las empresas integradas en los sectores industriales que presentan estructura oligopolista (López, 1996). En estos sectores, un número limitado de empresas de gran tamaño que se consideran competidores directos domina el mercado mundial, constituyendo la IDE un arma defensiva que permite a las empresas proteger su posición competitiva en dicho mercado.

Las IDE fruto de la estrategia defensiva pueden presentar naturaleza preventiva (realizadas en un determinado mercado receptor con el objeto de anticiparse a una posible implantación en tal mercado por parte de un competidor) o imitativa (dirigidas a replicar la IDE previamente realizada por un rival). La IDE preventiva constituye un instrumento que permite a la empresa proteger su posición en el mercado internacional, anticipándose a los movimientos e inversiones de sus principales competidores y evitando, así, que éstos consigan rentas monopolísticas en un determinado mercado receptor. Así, una IDE de esta naturaleza puede no generar beneficios económicos inmediatos para la empresa inversora, en términos de costes inferiores o ingresos superiores, sino únicamente beneficios a largo plazo de carácter estratégico.

Las IDE imitativas también presentan como principal objetivo defender la posición competitiva de la empresa en el mercado internacional; no obstante, constituyen la reacción o respuesta de la empresa a los movimientos realizados en los mercados extranjeros por sus competidores. En los sectores industriales que presentan la estructura descrita anteriormente (especialmente en aquellos en los que las empresas competidoras ofrecen productos no diferenciados), resulta frecuente que las empresas repliquen algunas de las iniciativas estratégicas de sus rivales, entre ellas, la IDE. Ello genera un efecto dominó en el proceso de penetración internacional de los mercados y de localización/deslocalización de las IPE.

En un caso extremo en el que únicamente dos empresas compitan en un sector de actividad protegido por elevadas barreras de entrada que impiden el acceso a

cualquier competidor potencial y en el que ambas empresas fabriquen un producto totalmente indiferenciado, se encuentren localizadas en una misma nación, y se encuentren incapacitadas por las restricciones legales para desarrollar algún acuerdo o pacto entre ellas, el modelo explicaría sus comportamientos de la siguiente manera: en el caso de que una de estas dos empresas descubra en el exterior un mercado potencial o una fuente alternativa de recursos de producción, se verá incentivada a realizar una IDE con objeto de anticiparse a su rival en la explotación de la nueva oportunidad (IDE preventiva). No obstante, una vez que tal IDE haya sido realizada, su rival se verá incentivada a realizar una IDE en el mismo mercado con objeto de contrarrestar la ventaja que ha adquirido la primera (IDE imitativa). La decisión de invertir en el exterior de la primera de estas dos empresas depende de sus expectativas respecto a la reacción de su rival. Así, en primer lugar, la empresa puede esperar que su rival no reaccione en absoluto ante su IDE y acepte pasivamente las ventajas que la primera disfruta gracias a su nueva IE. No obstante, tal reacción pasiva resulta altamente improbable, por lo que resulta más lógico que la empresa espere que su rival realice una IDE imitativa en el mismo mercado receptor. Esta nueva IDE puede generar, a su vez, dos consecuencias: que ambas empresas resulten beneficiadas fruto de las ventas conseguidas en el nuevo mercado o de las condiciones más favorables de acceso a los recursos de producción, o que ninguna de las dos empresas resulte beneficiada, respecto a la situación inicial, puesto que la imitación conduce a una situación idéntica a ésta, aunque en un mercado diferente. No obstante, puesto que no pueden alcanzar un acuerdo, ninguna de las dos se arriesgará a no realizar su IDE: la empresa que descubre el mercado o la nueva localización invierte por temor a que su rival se le anticipe o con la esperanza de que carezca de recursos para imitarla posteriormente; por su parte, la empresa rival o seguidora, invierte con objeto de evitar que la primera consiga una posición comparativamente ventajosa en el sector industrial (Knickerbocker, 1973).

Recapitulando, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* establece que la EMN analizará el entorno con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que le posibiliten beneficiarse de ciertas ventajas. Para la selección de mercados, las EMN analizarán a la hora de realizar IDE cuáles son sus ventajas competitivas de forma racional (Hymer, 1960/1976;

Kindleberger, 1969). Por tanto, el proceso de toma de decisiones dentro de estas EMN es marcadamente racional (Rialp, 1999), ya que la empresa tiende a analizar los costes que le supone la internacionalización y los compara con la posibilidad de seguir produciendo localmente. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costes y las ventajas competitivas para decidir si compensa o no invertir en el exterior (Rialp, 1999; Weisfelder, 2001; Suárez y Galván, 2005). En este sentido, las empresas analizarán si dichas ventajas son de naturaleza monopolística, exclusivas, pero a la vez si son transferibles, para poderlas explotar en los países de destino, comparándolas bajo criterios de eficiencia y productividad (Alonso, 1994). En cuanto al tipo y a las fuentes de información utilizadas por la empresa, se puede entrever que esta teoría propone realizar un análisis comparativo entre las características del mercado local y del mercado destino de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado (Suárez y Galván, 2005).

Relacionando todo ello, e incidiendo en que la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* no explica de forma explícita la selección de mercados exteriores en los que localizar la IDE, se puede señalar que según esta teoría, las empresas seleccionan sus mercados exteriores de forma racional y bajo una perspectiva objetiva, en función del resultado basado en información de datos secundarios e indicadores del mercado, por lo que parece coincidir, principalmente, con el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002; Suárez y Galván, 2005).

En conclusión, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* interpreta la IDE como un instrumento por el cual la EMN puede ejercer un cierto poder oligopolístico y manipular el mercado (Piggott y Cook, 1993); manteniendo que serían las empresas situadas en industrias oligo o monopolísticas quienes realizarían fundamentalmente las IDE (Rialp, 1997). Estas industrias se caracterizan por las elevadas barreras a la entrada existentes para otras empresas también deseosas de empezar la producción, así como por el elevado grado de interdependencia entre el comportamiento de las empresas que pertenecen a ellas. Sin embargo, algunas empresas sí gozarían de una ventaja competitiva de la que las demás

carecerían y sobre la que podrían sustentar sus actividades en mercados diferentes al doméstico (Calvet, 1981; Forsgren, 1989).

6.2.1.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Respecto a las tesis defendidas por Hymer (1960/1976), Yamin (1991) y Pla (2000) matizan que aunque “la posesión de ventajas competitivas” ha sido considerada por muchos autores como la principal aportación de su trabajo, acontecimientos como la creciente integración de la economía mundial, donde las relaciones entre empresas se convierten en un aspecto fundamental, provocan que la “eliminación de los conflictos”, como causa de IDE, cobre gran importancia.

Por otro lado, la consideración de los activos intangibles en los procesos de IDE apuntada por (Hymer, 1960/1976) y por Kindleberger (1969) y su prevalencia en las inversiones horizontales, defendida por Caves (1971, 1974) ha sido confirmada por numerosos estudios (Dunning, 1973; Wolf, 1977; Pugel, 1978; Lall, 1980, entre otros). En consonancia con estos estudios, los trabajos de Horst (1972) y Hirsch (1976) identifican el conocimiento de habilidades tecnológicas y el marketing adquirido a través de la I+D como los elementos claves de la expansión exterior.

Respecto a las diferentes ventajas de carácter monopolístico que conducen a la internacionalización de la empresa a través de la IDE propuestas por Kindleberger (1969) y en concreto, a las referidas a la existencia de economías de escala vinculadas a un determinado proceso de producción, es interesante mencionar que los diversos estudios empíricos que han analizado la relación existente entre el tamaño de las plantas de producción, la explotación de economías de escala y la tendencia de la empresa a invertir en el exterior han obtenido resultados contrapuestos (López, 1996).

Uno de los trabajos pioneros en estudiar la relevancia del tamaño como factor determinante de la IDE es el análisis empírico realizado por Horst (1972), el cual constata la importancia del tamaño como variable determinante de la IDE, especialmente cuando se realiza un análisis comparativo de la propensión a invertir en el exterior de diferentes empresas enmarcadas en un mismo sector de actividad. No obstante, se ha señalado como crítica a este trabajo que el tamaño de la empresa puede

constituir una variable representativa o compuesta de otras fuerzas diferentes que influyen en la decisión de invertir en el exterior. El tamaño puede encontrarse vinculado al grado de concentración del sector y su estructura oligopolista, a un mayor poder de negociación frente a instituciones financieras y/o gobiernos receptores o a una capacidad superior para invertir en el desarrollo de otras ventajas de propiedad de la empresa (tecnología, diferenciación de los productos, etc.). De hecho, diversos análisis de la relación existente entre el tamaño de la empresa y la propensión a invertir en el exterior concluyen que esta variable tiende a estar altamente correlacionada con otras ventajas tales como la capacidad tecnológica de la empresa, la diversificación de sus productos o su grado de integración vertical. Por estas razones, el tamaño de la empresa, más que una causa de la IDE, podría ser considerado como una consecuencia de otros factores que explican la propensión a invertir en el exterior (López, 1996).

En este sentido, Lall (1980) constata la existencia de una relación positiva entre la posible explotación de economías de escala en un sector de actividad y la propensión del mismo a invertir en el exterior. Dicha relación se justifica por el hecho de que la IDE no se produce hasta que los mercados extranjeros crecen lo suficiente como para que resulte rentable la instalación de una planta de producción en ellos. Sin embargo, el análisis empírico realizado por Pugel (1981) constata la existencia de una relación negativa entre la cuota del mercado norteamericano correspondiente a una fábrica de tamaño mínimo eficiente en un determinado sector de actividad y la propensión a la realización de IDE en el mismo. Este autor señala que dicha relación constituye un resultado lógico, ya que las empresas integradas en sectores en los que resulta posible explotar fuertes economías de escala tenderán a centralizar y racionalizar su producción con objeto de aprovechar tales economías. López (1996) apunta que diversas evidencias empíricas muestran que el grado de concentración del sector actúa como catalizador de la IDE de las empresas integradas en el mismo. Así, las empresas de tamaño reducido que compiten en sectores industriales que presentan un elevado índice de concentración presentan una mayor tendencia a internacionalizarse a través de una IDE que las empresas del mismo tamaño integradas en sectores de actividad que presentan menor grado de concentración.

Desde otra perspectiva, Graham y Krugman (1993) sugieren que el seguimiento de la conducta del líder propuesto en el *modelo de la rivalidad oligopolista (MRO)* de Knickerbocker (1973) es una de las causas de los flujos de inversiones extranjeras en los años 1980. López (1996) señala que al contrario de lo que ocurre en el ejemplo teórico de Knickerbocker (1973), en el mundo real resulta frecuente que sean más de dos las empresas que compiten en un sector de actividad, aún cuando éste presente estructura oligopolista. Asimismo, es probable que las barreras de entrada que bloquean el acceso al mismo no resulten tan elevadas como para eliminar radicalmente toda posible penetración de un nuevo competidor. En el caso de que una nueva empresa consiga superar tales barreras, introduciéndose de hecho en el sector de actividad, las empresas previamente establecidas deben proteger sus posiciones competitivas desarrollando un comportamiento imitativo (localizando IPE en los mercados o áreas geográficas en los que la nueva empresa decida establecerse, especialmente en el caso de que tal localización constituya una ventaja) que bloquee el poder de esta última y limite la capacidad de aquélla para modificar el equilibrio previo del sector. Por lo tanto, de acuerdo con estos planteamientos, la deslocalización de las actividades de las empresas y la decisión de invertir en otros mercados obedecería a una estrategia de naturaleza defensiva (López, 2004).

6.2.1.4. Críticas, limitaciones y sugerencias

De entre las críticas que ha recibido la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIM)*, quizá, la más remarcable es que se trata de una teoría parcial, en el sentido de que no es capaz de explicar completamente el fenómeno analizado. En este sentido, Martínez (1999) afirma que esta teoría no es en sí misma una teoría completa de la IDE. Efectivamente, el análisis de las imperfecciones del mercado no acierta a explicar del todo la causa por la cual las empresas escogerían la IDE como mecanismo de operación en el exterior. Así, la consideración de factores tales como las barreras comerciales, los costes del transporte, la necesidad de proximidad al mercado, etc. explicarían el motivo por el cual ciertas actividades deberían manejarse desde el país donde se localiza el mercado y no desde donde reside el oligopolista (Rialp, 1997). Sin embargo, la justificación de la IDE como

mejor opción en contraposición a la cesión (mediante una licencia, por ejemplo) de los conocimientos sobre cómo fabricar y/o comercializar un producto diferenciado a otras empresas que cuenten, a su vez, con la información necesaria sobre las condiciones de un determinado mercado local no está suficientemente argumentada (Rialp, 1999). De hecho la explotación de los activos intangibles podría hacerse a través de la concesión de licencias para la comercialización de una determinada marca o para la utilización de tecnologías por productores independientes (Martínez, 1999).

Adicionalmente, la posesión de una ventaja monopolística no es una condición necesaria para explicar porqué existe una EMN (Casson, 1986). Por ejemplo, en el caso de una industria donde los recursos son obtenidos en un país y procesados en otro, las economías de la integración vertical o la posibilidad de diferentes legislaciones sobre los beneficios en ambos países pueden ser un incentivo para internalizar estos mercados de productos intermedios, creándose una EMN sin la condición previa de poseer una ventaja monopolística. Además, la posesión de una ventaja competitiva monopolística se enmarca en un momento determinado del tiempo (ésta cambia o se disipa debido a los imitadores), de forma que, una teoría general sobre el conocimiento de las EMN no puede descansar en estas ventajas limitadas temporalmente.

Así, teniendo en cuenta el argumento de fondo de estas críticas, los estudios realizados por diversos autores a lo largo, fundamentalmente, de las décadas de los 1970 y 1980 (Hymer, 1968/1990; Buckley y Casson, 1976; Teece, 1976; Rugman, 1980; Caves, 1982; Hennart, 1982; Casson, 1985; Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988), proyectan una teoría alternativa y complementaria, conocida como la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* (nuestro siguiente apartado).

En este sentido, Piggott y Cook (1993), aún reconociendo a la *TOIIM* como uno de los primeros intentos de reunir, en una misma propuesta, las ventajas específicas de propiedad y localización para explicar la IDE, inciden en que esta teoría no es capaz, sin embargo, de argüir la razón por la cual ésta adoptaría la forma de IDE. De ahí que el desarrollo teórico más reciente se haya desligado de modelos tan basados en las relaciones entre la estructura de los mercados y el comportamiento de las empresas

debido, en buena parte, a los numerosos ejemplos empíricos de IDE caracterizadas por un grado relativamente alto de competencia en el mercado doméstico (Calvet, 1981).

Desde otra perspectiva, McDougall *et al.* (1994), describen la simpleza del requisito indispensable propuesto por Hymer (1960/1976) en cuanto a la compensación entre las ventajas específicas de la empresa y las ventajas de localización (“desventaja de extranjería” de la inversora) de las empresas locales para explicar la internacionalización. Desde esta propuesta, se termina concibiendo la internacionalización de la empresa como una simple optimización de los costes y los ingresos a través de las fronteras nacionales.

McDougall *et al.* (1994), adicionalmente, señalan que aunque Caves (1971) y Knickerbocker (1973) tratan de especificar algo más la concepción oligopolística de las IDE en sus respectivas aportaciones, no aciertan, sin embargo, a explicar demasiado bien la decisión inicial de invertir en el extranjero.

Por último, López (2004) argumenta que la debilidad de esta teoría radica en no contemplar qué factores inciden en la elección de la localización y las formas alternativas a la IDE para organizar las actividades y explotar estas ventajas de propiedad.

6.2.1.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del siguiente capítulo de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 6.2. matriz de relevancia explicativa de la TOIIM en el MEI) en lo que se refiere análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), al análisis estratégico de la empresa, a nivel funcional (cadena valor) y a nivel de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de internalización y a la estrategia competitiva.

La TOIIM se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE (estrategia de entrada y permanencia sesgada hacia esta modalidad y estrategia de

internalización) sin considerar formas alternativas a la IDE. Además, tal y como hemos comentado, esta teoría propone la toma de decisión respecto a la IDE, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto del entorno genérico (país), como del entorno específico (sector).

La *TOIIM* establece que la EMN analiza el entorno (genérico y específico) con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que la harán beneficiarse de ciertas ventajas propias (estrategia competitiva). Para ello, tiene que realizar un análisis comparativo entre las características del mercado local (análisis país origen) y del mercado destino (análisis país destino) de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado y comparar (sistema de objetivos poco estructurado) los costes (análisis cadena valor) y el rendimiento de sus ventajas competitivas (análisis competencias) para decidir si compensa o no realizar la IDE (estrategia de entrada y permanencia sesgada hacia esta modalidad y estrategia de internalización), analizando éstas de forma racional. Reseñar, en lo que se refiere a estrategia de internalización, que aunque no es el argumento explicativo clave de la IDE, la *TOIIM*, en contraposición a la siguiente teoría, es asumida como opción estratégica de forma clara.

Por otro lado, se puede considerar que la *TOIIM* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 6.2) en lo que se refiere al establecimiento del sistema de objetivos, a la estrategia de localización, a la estrategia de estructura y a la estrategia de secuencia.

La *TOIIM* no contempla qué factores inciden en la elección de la localización (estrategia de localización), aunque si describe, una vez determinado el destino de la IDE, si esta está justificada. La internacionalización de la empresa se concibe como una optimización de los costes y los ingresos (sistema de objetivos), al comparar las ventajas específicas de la empresa y las desventajas de extranjería. La expansión hacia el mercado receptor debe llevarse a cabo a través de una forma de implantación en el mismo (IDE) que permita a la empresa mantener el control (estrategia de estructura) sobre los activos en el exterior que le confieren una ventaja. Esta teoría se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, sin especificar cómo se

han desarrollado los diferentes procesos para llegar a este éxito, no obstante establece algunas condiciones relacionadas con el “timing” de la IDE, como veremos más adelante (estrategia de secuencia).

Por último, consideramos que la *TOIIM* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 6.2) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de convivencia, a la estrategia corporativa y a la estrategia de enfoque.

Esta teoría nada dice de la estrategia de crecimiento, de la estrategia de convivencia, de la estrategia corporativa y de la estrategia de enfoque. Por lo tanto, la *TOIIM* no considera todos los ámbitos estratégicos del MEI. Por último, como era de esperar, siendo un modelo con marcada condición económica en contraposición al enfoque organizativo-directivo, poco argumento podemos encontrar en lo que respecta al carácter directriz y doctrinal de un elemento estratégico como la misión de la empresa.

Esta evaluación de la referencia explicativa de la *TOIIM* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.2) y, de forma agregada en la tabla 6.12.

Tabla 6.2. Matriz de relevancia explicativa de la *TOIIM* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	A	A	B	M	M	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	B	B	A	M	A	B	M

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Teoría de la Internalización Basada en los Costes de Transacción

6.2.2.1. Origen, ubicación y relación teórica

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* ha supuesto un importante avance en el conocimiento de la internacionalización de la empresa (Pla, 2000; Hurtado, 2000; Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004) y durante las

últimas décadas ha constituido una herramienta analítica potente para mejorar la comprensión de las actividades de inversión internacional de las EMN (Contractor, 1985; Buckley, 1988; Buckley y Casson, 1988; López, 2004).

Esta teoría explica por qué existen las empresas multiplanta, y desde esta perspectiva, la existencia de las EMN como un caso especial de empresa multiplanta que, bajo una misma propiedad y control agrupa varias actividades interdependientes, desarrolladas en distintos países, y unidas por flujos de productos intermedios (Buckley y Casson, 1976).

Tal y como hemos visto en el anterior apartado, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* era, fundamentalmente, criticada por no ser capaz de explicar completamente el fenómeno analizado, ya que no acertaba a explicar el motivo por el cual las empresas escogían la IDE como mecanismo de operación en el exterior entre las posibles opciones. En este sentido, el hecho de que durante la década de 1970 la multinacionalización de las empresas experimentara un notable incremento en ciertos sectores de actividad, cuya naturaleza (intensividad en tecnologías avanzadas y/o integración de actividades de la cadena de valor añadido como factores determinantes de su competitividad) ponía de manifiesto la creciente importancia de las ventajas derivadas de la eficiencia de la empresa en la realización de las transacciones, justificó la aparición de una teoría alternativa, que complementara a la *TOIIM* basada en la posesión de ventajas competitivas derivadas de la propiedad exclusiva o privilegiada de activos identificadas por Hymer (1960/1976) en la década anterior (López, 1996).

Así, teniendo en cuenta esta realidad y el argumento de fondo de la citada crítica, los estudios realizados por diversos autores a lo largo, fundamentalmente, de las décadas de los 1970 y 1980 (Hymer, 1968/1990; Buckley y Casson, 1976, 1985, 1988; Teece, 1976, 1977, 1981, 1985, 1986; Rugman, 1980, 1981, 1986; Caves, 1982; Hennart, 1982, 1986, 1989; Casson, 1985, 1986, 1987, 1991, 1992; Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988, 1990), proyectan la que se constituye como *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* y muestran que, a pesar de que la posesión de ventajas competitivas constituye una condición necesaria para la realización de la

IDE, ésta no es una razón suficiente, ya que dichas ventajas podrían ser explotadas en los mercados extranjeros a través de fórmulas alternativas de expansión internacional (López, 1996), basadas en las “ventajas de internalización”, producidas cuando las imperfecciones del mercado en el ámbito internacional determinan que la utilización de este mecanismo asignador de recursos (solución del mercado) sea demasiado costosa (Rialp, 1997, 1999).

La *teoría de la internalización de los mercados*, emerge con la aparición¹⁴ de los trabajos de Buckley y Casson (1976) y Teece (1976, 1977), cuyos planteamientos resultan consistentes con los de la *teoría de los costes de transacción* (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985). De esta manera, la *teoría de la internalización* puede considerarse como un desarrollo de la *teoría de los costes de transacción* en el campo de la *dirección internacional*, ya que supone una extensión al ámbito internacional de la misma (López, 1996; Vidal, 1999; López, 2004).

En este sentido, Rugman (1986) y Madhok (1997) consideran que la *teoría de la internalización* es la *teoría de los costes de transacción de la EMN* y constituye una aproximación al estudio de la EMN desde la *teoría económica*, con base en un criterio de eficiencia (Vidal, 1999). Dada esta fundamentación teórica, el nivel de análisis de la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* es, de hecho, la transacción exterior (Rialp y Rialp, 2005) de la EMN como agente económico y la posibilidad de internalizarla.

Aunque la idea de que el mercado podría mostrarse ineficiente para llevar a cabo determinadas transacciones fuese expuesta inicialmente para explicar el origen de la empresa integrada con múltiples plantas (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985), esta argumentación también parece adecuarse para el caso de la EMN (Rialp, 1999). Hacia el análisis de este tipo de imperfecciones se ha dirigido el cuerpo de la literatura posterior a la tradición de Hymer en este campo, otorgando un papel trascendente a los costes de transacción derivados de la movilización de activos intangibles más allá de las fronteras nacionales (Alonso, 1993; Rialp, 1997).

¹⁴ Retomaremos, posteriormente, la cuestión de los autores pioneros de la *TICT* por la especial circunstancia de los trabajos de Hymer (1960/1976, 1968/1990). Ver nota al pie 3 (pp. 565).

El argumento básico subyacente en el artículo seminal de Coase (1937) es que las empresas surgen porque existen en los mercados determinadas transacciones que se efectúan de forma ineficiente debido a la existencia de costes de transacción y que, por lo tanto, cuando las mismas pueden organizarse o llevarse a cabo de manera más barata en el interior de la empresa que a través del mercado, serán internalizadas en la organización al resultar más ventajoso efectuarlas dentro de una propiedad común. Estas ideas son la base para el posterior desarrollo de la *teoría de la internalización* (Rialp, 1997; Pla, 2000).

Una importante repercusión del trabajo de Coase (1937) es, por tanto, la consideración del mercado y la empresa como medios alternativos para la organización de las transacciones, de forma que la elección entre ambas opciones depende de la eficiencia relativa alcanzada por cada una de ellas. Si bien el mercado perfecto constituye la alternativa más eficiente para la organización de una transacción, el incumplimiento de algunos de sus supuestos (algo muy frecuente en la vida real) genera costes vinculados a la realización de transacciones a través del mismo. En este sentido, tal incumplimiento constituye el elemento determinante de la ineficiencia relativa del mercado respecto a las organizaciones jerárquicas (las empresas) al dificultar y encarecer el establecimiento de acuerdos contractuales entre agentes económicos independientes. Siguiendo el objetivo de minimizar dichos costes, las empresas tienden a integrar los activos objeto de transferencia bajo propiedad y control común internalizando, así, el mercado (López, 1996).

En definitiva, la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* extiende al ámbito internacional el concepto coasiano según el cual la empresa, como estructura organizativa, nace para integrar bajo un principio jerárquico aquellas transacciones que el mercado realiza de una manera ineficiente o costosa y, de este modo, la premisa principal de este enfoque establece que la estructura jerárquica de la empresa puede sustituir al mercado en la realización de determinadas transacciones para las que éste no constituye una alternativa eficiente.

Una transacción se internaliza sólo cuando los beneficios derivados de la internalización superan los costes de la misma. Se trata de economizar los costes de

transacción, que son altos en el mercado en situaciones de incertidumbre, asimetrías de información, escasez de contratantes, racionalidad limitada o activos específicos, favoreciéndose el riesgo de comportamientos oportunistas, lo que unido a la frecuencia de la transacción provocan que la internalización pueda ser una mejor solución que el mercado (López, 2004). En el caso de que estas deseconomías afecten a transacciones realizadas fuera del ámbito nacional, la internalización de las mismas da lugar a la realización de IDE y a la consecuente aparición de las EMN. Así, los diversos autores que aplican este marco conceptual al estudio de la internacionalización de la empresa definen a la EMN como la respuesta jerárquica a las imperfecciones existentes en los mercados internacionales de bienes y servicios (López, 1996).

En el ámbito de la *teoría de costes de transacción*, Williamson (1975, 1985) señala que al negociar en el mercado un acuerdo entre dos partes, los costes de transacción se incrementan: a) cuando es difícil de medir las cualidades de los bienes y servicios envueltos en la transacción, b) cuanto mayor es el grado de incertidumbre del entorno en el que tiene lugar la transacción, y c) cuanto mayor es la especificidad de los activos envueltos en la transacción. Adicionalmente, este autor considera la influencia en los costes de transacción de la existencia de un número reducido de agentes económicos como participantes potenciales para la transacción. En todo caso, Pla y Suárez (2001) destacan que el concepto de costes de transacción acuñado por Williamson (1975) difiere ligeramente de la definición de dichos costes manejada por la *TICT*, en la medida en que se incluyen motivaciones estratégicas como la de ser capaz de discriminar precios entre mercados.

Williamson (1975) establece que los costes derivados de la realización de una transacción a través del mercado pueden ser divididos en dos grandes categorías según se incurra en ellos antes o después de la firma del contrato entre los agentes: costes “ex ante” y costes “ex post”. Los costes de transacción “ex ante” comprenden los costes derivados de negociar, redactar y salvaguardar los contratos. Por su parte, los costes de transacción “ex post” comprenden los costes derivados de una adaptación inadecuada a las circunstancias cambiantes, los costes de disputas entre los agentes implicados, los costes derivados del funcionamiento de las estructuras de gobierno y los costes de

garantía. Ambos tipos de coste se encuentran claramente interrelacionados: la magnitud que pueden alcanzar los costes “ex post” depende del valor que se pierde en la transacción al producirse un comportamiento oportunista de uno de los agentes, así como de la probabilidad o riesgo de que tal comportamiento se produzca. Esta probabilidad es, a su vez, una función inversa del valor de los costes de transacción “ex ante” en los que se haya incurrido previamente. La negociación detallada del contrato y la estricta inspección de su cumplimiento reducen la capacidad de los agentes para comportarse de forma oportunista.

A tal efecto, a los agentes económicos les interesa redactar contratos que permitan eliminar totalmente dicha probabilidad o riesgo. No obstante, ello no siempre resulta posible, ya que la protección derivada de la realización de un contrato únicamente resulta efectiva en el caso de que las diferentes partes implicadas en la transacción sean capaces de anticipar todas las posibles contingencias futuras, así como de estipular cláusulas que permitan proteger a los agentes implicados en cada una ellas (López, 1996).

En conclusión, según la *teoría económica de los costes de transacción*, la presencia de activos específicos, así como la frecuencia y el grado de incertidumbre que rodea los intercambios entre los agentes económicos, condicionan los mecanismos considerados más eficientes en cada caso (mercado u organización) para gobernar dichas transacciones económicas. Ello, a su vez, puede verse afectado por la racionalidad limitada y, a veces, por comportamientos oportunistas de los propios agentes y/o decisores. Así, firme y rigurosamente apoyados en ese célebre enfoque económico, numerosos estudios han establecido marcos analíticos desde los que investigar las actividades de la EMN en el exterior (Rialp y Rialp, 2005).

Una vez explicitado el origen de la fundamentación teórica de la *TICT*, nos queda una cuestión por resolver, que es la referente a la consideración de los estudios y autores que comparten la paternidad y autoría original de este enfoque. Desde luego, Buckley y Casson (1976) y Teece (1976, 1977) se encuentran entre los pioneros en aplicar este esquema conceptual al análisis de la multinacionalización de la empresa. No

obstante, Hymer, en un artículo postergado¹⁵ (1968/1990), desarrolla una teoría de la EMN combinando los puntos de vista de Coase (1937) con su teoría de las imperfecciones de los mercados, anticipándose, por tanto, al trabajo que años más tarde desarrollarán los citados teóricos de la internalización (Pla, 2000; Hurtado, 2000). Al incorporarse en el trabajo de Hymer la teoría coasiana de la firma, Horaguchi y Toyne (1990) afirman que la génesis de la *teoría de los costes de transacción*, aplicada al caso de las EMN, hay que buscarla en este autor. En este sentido, las aportaciones de Hymer pueden considerarse como una teoría general de la existencia de las EMN y, consecuentemente, la dicotomía sugerida por algunos autores, como por ejemplo Cantwell (1991), entre las teorías basadas en las imperfecciones estructurales de los mercados y aquéllas basadas en las imperfecciones de las transacciones no parece ser tan significativa. De hecho, estas teorías pueden combinarse dentro de un mismo contexto, proporcionando una explicación más completa del desarrollo de las EMN. (Pla, 2000). En este aspecto, quizá, resulte más adecuada¹⁶, la diferenciación propuesta por López (1996), cuando clasifica los diferentes modelos teóricos dirigidos a identificar los factores determinantes de la IDE en dos categorías: teorías dirigidas a identificar las ventajas que facilitan la implicación de la empresa en la IDE y teorías que se centran en el estudio de las razones que conducen a la empresa a explotar por sí misma tales ventajas en los mercados internacionales, frente a la transmisión de los derechos sobre su utilización a otras empresas a través del mercado. Remarcando que su diferente focalización no las hace excluyentes, sino complementarias.

De esta manera, Hymer (1968/1990), “pionero oculto” de la *TOIIM*, lo sería también de la *TICT*, sobre todo, cuando en su tesis doctoral (1960/1976) ya planteaba juicios asimilables a este enfoque al afirmar que “la empresa es un medio institucional práctico que sustituye al mercado. La empresa internaliza o reemplaza al mercado”, basándose en Bye, que definía en 1957 la gran empresa “como un conjunto organizado de medios sometidos a un centro de decisión único con capacidad de autonomía respecto al mercado” (Martínez, 1999).

¹⁵ Su artículo que data de 1968, fue redescubierto en 1990 por Mark Casson y publicado en Casson, M. C. (1990) (ed.): *The Multinational Enterprise: Selected Readings*.

¹⁶ Probablemente, esto no suponga modificaciones a efectos clasificatorios, pero elude un conflicto, ocasionalmente planteado, que parece inexistente en lo que refiere al fundamento teórico original.

En cualquier caso, el dotarle a Hymer de este protagonismo en ambas corrientes teóricas no elimina las claras diferencias de fondo entre ambas teorías, aunque incidamos en su complementación. Rialp (1997) acierta al especificar que la introducción de la *teoría de los costes de transacción* en la EMN incide en el motivo por el cual una empresa escogería explotar un activo determinado a través de su propia organización (en vez de venderlo en el mercado) como el punto de partida de la *TICT*, que fundamenta en los costes de transacción y de localización la explicación del fenómeno inversor de la EMN. Forsgren (1989) realiza un interesante ejercicio de comparación de la *TICT* con la tradición oligopolística de la *TOIM*. De hecho, ambas propuestas asumen que la posesión de una ventaja o activo específico sobre las empresas locales constituye un requisito previo para la IDE. Sin embargo, la *TOIM* considera que las imperfecciones del mercado se erigen en el principal motivo para la aparición de estas ventajas y que, por tanto, son las empresas situadas en industrias oligopolísticas o monopolísticas quienes más desarrollan las IDE. Así, la decisión de invertir depende del poder de mercado obtenido en calidad de oligopolista, lo cual les lleva a considerar la IDE como una manifestación de las imperfecciones estructurales del mercado.

La diferencia fundamental entre ambos enfoques radica, pues, en que la *TOIM* atribuye la aparición de las EMN al esfuerzo por sostener y extender a más países o esferas de actividad una determinada ventaja oligo/monopolística¹⁷; mientras que, según la *TICT*, la decisión de internalizar ciertas actividades a través de la IDE se debe a que el mercado no funciona para ciertos tipos de activos. El aspecto principal, pues, no es que la compañía utiliza las imperfecciones del mercado, sino que trata de evitar la utilización de mercados cuyos precios no reflejan bien el ingreso marginal de estos activos. Por tanto, ambas coinciden en explicar el posible origen de las inversiones directas (las ventajas específicas de la empresa), pero divergen al explicar su causa (oligopolio versus internalización) (Hennart, 1982; Rialp, 1997).

¹⁷ De hecho, el propio Hymer remarca que “la IDE es un instrumento para limitar la competencia entre empresas de distintos países” (Hennart, 1982).

6.2.2.2. Fundamentos teóricos

Las ventajas de internalización, producidas por los habituales “fallos del mercado” o imperfecciones de éste en el ámbito internacional, determinan a la organización como un mecanismo alternativo más eficiente que el mercado imperfecto, relativamente incapaz de gobernar determinadas transacciones (Rialp, 1997, 1999).

Buckley y Casson (1976) incorporan estas ventajas derivadas de la internalización al análisis de la IDE en lo que se constituye como soporte de la *TICT*, enfatizando la importancia de las limitaciones que tenían ciertos mercados; en concreto, los de productos intermedios (sobre todo, en el intercambio de conocimientos técnicos patentados y/o capital humano), lo cual proporciona a las empresas un incentivo para internalizar sus transacciones. Estos autores observaron como una gran mayoría de las transacciones de factores y/o bienes intermedios de naturaleza más bien específica e intangible (activos tecnológicos, habilidades directivas, de marketing o de producción, capital humano, etc.) reunían estas características por el carácter de “bien público”¹⁸ (Arrow, 1962; Johnson, 1970) atribuible a los conocimientos, de modo que serían deficientemente realizadas a través del mercado y, por tanto, se convertían en ejemplos típicamente asociados con este proceso de internalización, donde la empresa intenta integrarlas bajo su jerarquía organizativa, eludiendo, así, su libre contratación en el mercado.

Según Alonso (1994) se trata de operaciones que comportan elevados costes de transacción derivados de la dificultad de encontrar un precio adecuado, de definir las obligaciones contractuales de las partes o de evaluar el riesgo que comporta su incumplimiento. Bajo esta perspectiva, cabe señalar que cuánto mayor es la influencia de aquellos factores que posibilitan el comportamiento oportunista de las empresas con las que se mantienen intercambios, mayores serán los costes de transacción en los que la empresa deba incurrir para proteger sus derechos y, por lo tanto, ésta preferirá utilizar métodos de entrada que supongan un elevado grado de control (López, 2004). Dicha internalización, sin embargo, no puede hacerse de manera gratuita y suele crear problemas de comunicación, coordinación y control (Rialp, 1997, 1999).

¹⁸ Ver nota nº 12 del presente capítulo (pp. 579).

Estudios posteriores sobre la producción internacional asimilados a la *TICT* (Hennart, 1982, 1986, 1989; Casson, 1985, 1987, 1992; Teece, 1985; Rugman, 1986; Anderson y Gatignon, 1986; Hill y Kim, 1988; Cantwell, 1998) consolidan los argumentos de Buckley y Casson y otorgan un mayor peso, si cabe, a la internalización de los mercados de activos intangibles como factor determinante de la expansión internacional de la empresa a través de la IDE, enfatizando la importancia del know-how específico de la empresa en la explicación de la IDE (López, 1996; Vidal, 1999; Quer y Claver, 2005). La *TICT* considera que la IDE se produce cuando una empresa puede aumentar su valor internalizando los mercados en los que se transfieren ciertos activos intangibles como el conocimiento (de naturaleza tecnológica, financiera o comercial), las capacidades de distribución y comercialización y todos los factores relacionados con la capacidad de atracción y fidelización de los clientes, la efectividad y dedicación de la dirección, la experiencia de la empresa, la formación y motivación de los empleados y la posesión de una red estable de proveedores o clientes, entre otros (López, 1996).

Así pues, esta teoría enfatiza la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intangibles y específicos ante la presencia de elevados costes de transacción inherentes a la utilización de dicho mecanismo. La empresa debería explotarlos bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga, en tanto en cuanto los costes de transacción del mercado superen a los costes administrativos asociados con el recurso a la propia organización. Estos casos tenderían a producirse más, cuanto más intensivo fuese el conocimiento y más específico el activo de la compañía. Esto no depende, en principio, del hecho de si el mercado en el que se explota dicho activo es doméstico o exterior. Aunque si la transacción tuviera lugar en el extranjero y las barreras comerciales, costes de transporte, etc., favorecieran igualmente su explotación local, se induciría la IDE con mayor razón (Rialp, 1999).

El estudio detallado de este tipo de factores y/o bienes intermedios de naturaleza más bien específica e intangible constituye el objeto del siguiente punto, para afrontar, a continuación, la coordinación de dichas actividades interdependientes dentro de la

empresa en vez de en el mercado y los argumentos que explican el que este proceso de internalización de mercados lleve a la aparición de las EMN.

6.2.2.2.1. *Los activos intermedios de naturaleza específica e intangible*

El concepto de cadena de valor¹⁹ (Gluck *et al.*, 1980; Porter, 1985), que hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas valiosas que es preciso llevar a cabo para producir y vender un producto o servicio, presupone la consideración de *activos intermedios* desde la propia analogía de cadena formada por eslabones.

Porter (1985) lleva a cabo un desglose de la cadena de valor, realizando una distinción de las actividades de la empresa en actividades primarias y actividades de soporte. Considera que la empresa para llevar a cabo su actividad principal y aportar valor añadido, encadena y desarrolla toda una serie de actividades de gran importancia, como pueden ser el aprovisionamiento, la producción, el marketing, la distribución la I+D, cualificación y preparación del capital humano, el desarrollo de un equipo directivo o la financiación entre otras, tal y como propugnaban Buckley y Casson (1976). Adicionalmente, la generalización y ampliación de la cadena de valor, adoptando una perspectiva más integral, permite que ésta sea contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de proveedores y de clientes.

Todas estas actividades interdependientes están conectadas por flujos de productos intermedios (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Su realización requiere la transferencia de bienes intermedios como las tecnologías y conocimientos de diversa índole. En ocasiones, son simplemente materiales semiprocesados que pasan de una empresa a otra, pero en la mayoría de los casos, se trata de determinado tipo de conocimiento o experiencia (Buckley y Casson, 1976). Esta distinción permite clasificar a los *activos intermedios* en: (a) activos intermedios tangibles, que serían aquellos que conectan las distintas etapas de la cadena de producción y (b) activos intermedios

¹⁹ Este concepto ya ha sido utilizado en este trabajo en el punto 4.2. La Internacionalización de la Empresa: Definición y Delimitación Conceptual, del capítulo 4 y retomará su protagonismo en el Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) expuesto y desarrollado en el siguiente capítulo.

intangibles (o "know-how ") que harían referencia a la forma específica en que la empresa produce los bienes y servicios que aporta (know-how tecnológico), a la forma específica que tiene la empresa de comprar y vender (know-how de marketing) y a la forma específica en que se toman las decisiones en la empresa (know-how directivo) (Casson, 1987; 1991). En este sentido, Hennart (1988) apunta los mercados de materias primas y componentes, conocimiento, distribución y préstamos, como mercados de inputs o *activos intermedios* con elevados costes de transacción.

Ciñéndonos a los activos intermedios de naturaleza específica e intangible que, tal y como hemos mencionado, se constituyen como elementos determinantes de la internacionalización de la empresa a través de la IDE, López (1996) señala que, por un lado, la consecución y el desarrollo de un activo intangible como el conocimiento, la tecnología, la experiencia o el nombre comercial requieren la realización de fuertes inversiones que frecuentemente la empresa no puede recuperar explotando dichos activos únicamente en su mercado nacional²⁰. Ello constituye un incentivo para la explotación internacional de los mismos. Por otro lado, las imperfecciones existentes en los mercados en los que se realizan las transacciones de los activos de esta naturaleza impiden su transferencia en condiciones aceptables de riesgo y coste a organizaciones independientes. Ello, a su vez, constituye el incentivo para la internalización de dichas transacciones. Este planteamiento sugiere, por tanto, que si los activos implicados en una transacción internacional son intangibles, mayor será el incentivo para internalizarla (Quer y Claver, 2005).

El principal componente de estos activos intangibles es el conocimiento (y en su elemento más simple, la información), que por su carácter de "bien público" (Arrow, 1962; Johnson, 1970), incrementan su valor en proporción directa a la escala de los mercados de la empresa, ya que son susceptibles de ser utilizados en cualquier mercado extranjero sin que disminuya o desaparezca su valor o productividad en los demás mercados, resultando el coste marginal de su utilización mínimo o, incluso, nulo. Así, cuando las empresas que poseen activos intangibles de elevado valor se expanden

²⁰ Nótese que este argumento relacionado con las economías de escala y el tamaño mínimo eficiente ya fue tratado en el capítulo 2, Teorías del Comercio Internacional, concretamente en el punto 2.7.3.2. El Comercio intraindustrial basado en las economías de escala.

internacionalmente, producen un aumento de la riqueza que generan, consecuencia del incremento de la escala sobre la que se aplican dichos activos. No obstante, según Buckley y Casson (1976), dado que el conocimiento tiende a ser un bien de carácter público, resulta particularmente difícil dar al potencial comprador la suficiente información sobre las cualidades del activo sin revelar éste en sí mismo. Esto provoca incertidumbre en el comprador sobre el valor del activo, que le retrae de pagar por él tanto como pagaría si estuviera en la posición del vendedor (Rialp, 1997). La propia naturaleza intangible de los mismos dificulta, de esta manera, su correcta valoración en el mercado, impidiendo que puedan ser transferidos a través de él y favoreciendo, así, la IDE sobre las demás alternativas de expansión internacional.

Las ventajas en propiedad se basan fundamentalmente en la posesión de activos de naturaleza intangible o inmaterial y las imperfecciones existentes en el mercado para estos activos provocan la existencia de unos elevados costes de transacción. Estos costes tienen su origen, entre otras razones, en la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y control por parte de la empresa “vendedora”, así como en la incertidumbre en el cumplimiento o no de los términos pactados en el contrato de licencia (Martínez, 1999).

Las principales imperfecciones asociadas a la transacción de este tipo de activos pueden ser resumidas, según Hennart (1989), en términos de:

1) Reconocimiento e identificación de las oportunidades de intercambio. Los costes derivados de la identificación de las oportunidades de transferencia de activos intangibles entre dos agentes independientes resultan muy elevados. Ello es debido a que los problemas relacionados con la identificación de los agentes con los que se desea tratar y con la divulgación de las condiciones en las que se desea hacerlo pueden verse incrementados por la existencia de un reducido número de empresas capacitadas para utilizar correctamente los activos intangibles de la empresa transmisora. Este aspecto, como ya hemos destacado, fue considerado por Williamson (1975).

2) Divulgación y valoración de la información necesaria para la realización de la transacción. Dado que el principal componente de los activos intangibles es la información (la cual se consolida en conocimiento), la transmisión de los mismos

plantea problemas relacionados con la divulgación del conocimiento necesario para que el potencial adquirente pueda valorar el activo, sin que el mismo pierda su valor para el transmisor (paradoja de la información planteada por Arrow (1962)). En este sentido, la asimetría de información existente entre las partes implicadas en la transacción impide que ambas otorguen el mismo valor al activo objeto de transferencia. Existe un elevado riesgo de comportamiento oportunista, tanto por parte del comprador como del vendedor, debido a la facilidad de infravalorar o sobrevalorar una información, sobre todo, si ésta no está codificada (Madhok, 1998). Adicionalmente, la ausencia de mecanismos de protección provoca que resulte arriesgado para una empresa compartir conocimiento de naturaleza tácita, particularmente porque limitaría su flexibilidad para adaptarse a posibles cambios futuros (Agarwal y Ramaswami, 1992). La transferencia de este tipo de activos supone un coste de oportunidad derivado de la creación de un nuevo rival en el sector de actividad, así como el riesgo de que la empresa adquirente utilice la información obtenida en la transacción para atender mercados fuera del límite territorial establecido en el acuerdo o para usos por los que no ha pagado.

3) Organización del equipo humano necesario para que la transacción concluya con éxito. El conocimiento que constituye el activo intangible puede ser de naturaleza tácita²¹ (no codificable), por lo que su transmisión requiere un contacto humano que dificulta, aún más, la realización de una transacción entre entidades independientes. El conocimiento tácito y no codificado tiene su origen en acciones, personas y rutinas (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995). La empresa que utiliza conocimiento muy especializado optará por modos integrados de elevado control. De esta forma, la empresa puede transferir internamente el know-how tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes (Hill *et al.*, 1990).

Por lo que respecta a la tipología de activos intangibles más frecuentemente analizada en los estudios que los consideran factores determinantes de la IDE se puede distinguir (López, 1996):

²¹ La distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito ha sido tratada en el punto 5.2.5.2.1. Los Servicios y su Heterogeneidad: Sectores y Clasificaciones, del capítulo anterior y se retomará en el capítulo 8, referente a la metodología de investigación.

1) La dotación de tecnologías que posea la empresa. La capacidad de crear y modernizar el conocimiento y la tecnología proporciona a la empresa una fuente de ventaja sobre los rivales ya existentes, así como una barrera a la entrada de nuevos competidores. A tal efecto, resulta de fundamental importancia el proceso continuo de creación de nueva tecnología a través de una actividad ininterrumpida de I+D, frente a la ventaja estática y, por tanto, erosionable con el paso del tiempo, generada por el stock de tecnología en propiedad de la empresa en un determinado momento. La actividad continua proporciona a la empresa una ventaja sostenible a largo plazo. En este sentido, si la fuente de ventaja competitiva de la empresa radica en un know-how tecnológico, su posible transacción en el mercado conlleva unos costes (especificar las condiciones del contrato, posibilidad de desvelar conocimiento clave, dificultad para codificarlo, etc.) que pueden ofrecer un claro incentivo para efectuar una IDE (Teece, 1986; Hennart, 1989). De aquí que, según Hennart (1982), se pueda esperar una mayor frecuencia de IDE entre las empresas intensivas en tecnología.

Con objeto de delimitar su influencia sobre la decisión empresarial de realizar una IDE, resulta especialmente relevante la comentada distinción (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995) entre el conocimiento tácito (idiosincrásico y no codificable) vinculado a las propias capacidades de las personas integradas en la empresa, y el conocimiento explícito (codificable) que puede ser incorporado en diversos bienes de capital, resultando, así, susceptible de protección legal. Mientras el primero constituye un activo intangible propiedad de la empresa cuya transmisión a través del mercado genera elevados costes de transacción, el segundo constituye un activo en cierta medida tangible que es susceptible de ser transferido a través del mercado mediante la utilización de contratos de diversa naturaleza (Teece, 1981; Hennart, 1989). El conocimiento no codificable de carácter tecnológico es uno de los activos intangibles más importantes de una empresa; así, cuánto mayor sea el componente tácito de un paquete tecnológico y menor sea la protección legal proporcionada a la empresa propietaria del mismo, más ineficiente resulta su transacción a través de los mercados, por lo que la opción de implantación en el exterior que proporciona un mayor nivel de control sobre las operaciones exteriores (la IDE) constituye la alternativa idónea de internacionalización. Además, el know-how

tecnológico que posee la empresa puede afectar a la estructura de propiedad de la IDE, ya que las empresas con una tecnología superior pueden preferir emplear modalidades que permitan un mayor control para protegerse frente al oportunismo de agentes externos (Tahir y Larimo, 2002; Quer y Claver, 2005).

Adicionalmente, cabe mencionar que la creación de nuevos productos y servicios a partir de las actividades de I+D constituye un elemento de diferenciación de la empresa frente a rivales y competidores potenciales.

2) Las capacidades de comercialización de la empresa. La posesión de capacidades específicas de comercialización y promoción de productos constituye, de forma similar, otro activo intangible cuya posesión puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus competidores actuales o potenciales. Una ventaja de este tipo permite a la empresa generar y mantener la atracción de los clientes, así como conseguir una diferenciación de la propia empresa y de sus productos a través de marcas, nombres comerciales y técnicas de comercialización y promoción que, a su vez, facilitan el acceso a mercados extranjeros. Al igual que en el caso de la tecnología, estas capacidades pueden ser transferidas internacionalmente entre dos agentes independientes mediante la realización de contratos, si bien esta opción únicamente es viable en determinadas circunstancias. Estas capacidades suelen encontrarse estrechamente relacionadas con la calidad del producto o servicio de la empresa y con el nombre comercial de la misma, lo que dificulta su transmisión aislada a otro agente. Según Hennart (1989), aislar la información referente a la calidad del producto de la información que constituye el producto en sí mismo puede resultar especialmente difícil. Esta dificultad de disociación incentiva a la empresa a favorecer la IDE frente al acuerdo con otras empresas independientes, especialmente, en entornos muy turbulentos, donde estos contratos tienden a fallar.

3) Las capacidades de carácter directivo y organizacional de la empresa. La posesión de capacidades de dirección y organización superiores a las de las empresas rivales constituye un activo intangible que proporciona una ventaja sostenible frente a éstos. A tal efecto, cabe mencionar que estas capacidades constituyen un activo intangible de la empresa siempre que resulten específicas a la misma, pero no a un

directivo en particular. Así, las capacidades directivas específicas de un equipo de trabajo constituyen activos intangibles de la empresa, puesto que cada individuo de dicho equipo es, a título particular, más fácilmente reemplazable.

6.2.2.2.2. La internalización de las transacciones como explicación de la IDE

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* se centra en el estudio de la eficiencia organizativa de la empresa, superior a la del mercado externo, para gobernar determinadas transacciones (López, 1996). El intercambio de activos intermedios puede tener lugar en el mercado o en el interior de la empresa. En ocasiones, el intercambio de estos activos en el mercado es difícil de organizar debido a las imperfecciones de éste, y por ello, la firma intenta evitarlas coordinando estas transacciones en su interior, generando la internalización de los mercados de activos intermedios (Pla, 2000; Pla y León, 2004). De esta forma, la *TICT* trata de explicar por qué las transacciones de activos intermedios entre países son organizadas por jerarquías en vez de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las EMN representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales (Pla y Suárez, 2001).

La *TICT* se basa esencialmente en la existencia de fallos o imperfecciones en el mercado para explicar la expansión internacional de las empresas mediante IDE. Estas imperfecciones actúan como barreras al libre comercio y pueden inducir a las empresas a sustituir el intercambio en el mercado por la organización interna mediante la IDE (López, 2004). La consideración de imperfecciones del mercado, derivadas de su ineficiencia relativa para el gobierno de determinadas transacciones, supone avanzar un paso en la identificación de los factores determinantes de la realización de una IDE, la cual constituye la respuesta jerárquica de la empresa a la ineficiencia de los mercados internacionales para la realización de dichas transacciones. (López, 1996; Vidal, 1999). Así, si bien la posesión de ventajas sostenibles frente a rivales y competidores potenciales constituye una condición necesaria para la realización de la IDE, no es una razón suficiente, ya que éstas podrían ser explotadas en los mercados extranjeros a través de fórmulas alternativas de expansión internacional. En este sentido, la razón que justifica la decisión empresarial de realizar una IDE es la posesión de ciertas ventajas

sobre rivales y competidores potenciales que a la empresa le interesa explotar por sí misma (frente a la transmisión de los derechos sobre su utilización a otras empresas a través del mercado) realizando actividades que suponen la creación de valor fuera de las fronteras de su propio país (Buckley y Casson, 1976; Teece, 1976).

El proceso de internalización conduce a la internacionalización de la firma. La EMN aparece cuando este proceso de internalizar mercados de activos intermedios traspasa las fronteras nacionales (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Cuando estas transacciones se realizan por encima de las mismas, el resultado es una creciente expansión internacional de la empresa en la medida que los costes de transacción de tales operaciones en el mercado sean más elevados que los derivados de su integración organizativa (Alonso, 1993, 1994; López, 2004). Por lo tanto, la *TICT* considera a la empresa como un conjunto de recursos internalizados que pueden ser asignados a diferentes mercados nacionales (Suárez y Galván, 2005).

En este sentido, Hymer (1968/1990) sentaba las bases de esta teoría, cuando propone una explicación heurística de la interacción entre la internalización de los mercados y la estructura de los mismos (Pla, 2000). Las decisiones de internalizar dentro de un sector de un tamaño determinado configuran el número de empresas, la concentración del sector y su estructura. Consecuentemente, dicha estructura determina: 1) las oportunidades para la expansión horizontal en los sectores no concentrados; 2) las oportunidades para la diversificación en aquellos sectores altamente concentrados; y 3) las situaciones de competencia imperfecta (monopolio, monopsonio, monopolio bilateral) en las que distorsiones en los precios crean los incentivos para la integración vertical. Dentro de un contexto dinámico, los resultados de estas acciones influyen en sucesivas decisiones de internalización (Casson, 1990; Buckley, 1990).

Así mismo, Buckley y Casson (1976) analizan la relación existente entre la posesión de una serie de ventajas cuya transferencia a través del mercado resulta especialmente costosa y la internacionalización mediante la IDE. Para ello parten de la noción fundamental de activo intermedio, como la tecnología y el conocimiento de diversa índole. El mercado externo no puede organizar de forma eficiente su transferencia, por lo que la empresa tiende a desarrollar sus propios canales de

transmisión interna integrando todas las actividades en una sola unidad de propiedad y control. Este proceso de internalización de los mercados internacionales constituye la base del crecimiento de la EMN (López, 1996).

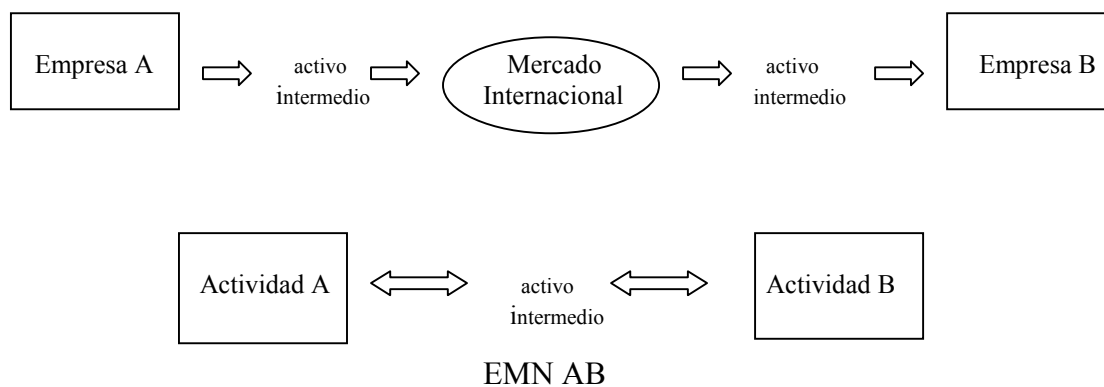
Según Buckley y Casson (1976, 1979), las imperfecciones del mercado pueden originarse por: 1) retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado; 2) la imposibilidad para poner precio a determinadas transferencias y de aplicar precios discriminatorios (lo que lleva al monopolio a integrarse “hacia delante” y al monopsonio a integrarse “hacia atrás”); 3) los conflictos que surgen en las negociaciones cuando existe una concentración bilateral de poder; 4) las diferencias de información entre vendedor y comprador respecto a la naturaleza o valor del producto, (5) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales, tales como las intervenciones de los gobiernos, los aranceles, las restricciones a los movimientos de capital, etc.

No obstante, el proceso de internalizar mercados también implica incurrir en unos costes adicionales. Así, al internalizar una actividad, es necesario ajustar su escala con la escala de las otras actividades de la empresa, lo que en principio, supone determinados costes de adaptación. Por otra parte, también se incrementan los costes de comunicación y los de administrar estos mercados internos. A dichos costes, debemos añadir en el caso de las EMN, los específicos de ser internacional, derivados de los problemas políticos respecto a la propiedad y el control de activos por parte de empresas foráneas (Buckley y Casson, 1976).

La creación de estos “mercados internos” implica la integración de actividades interdependientes bajo una misma propiedad y control (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Este razonamiento explica el crecimiento de la firma dependiendo del balance entre el ahorro que supone evitar los costes de transacción, derivados de las imperfecciones del mercado, y los costes adicionales de internalizar dichas transacciones de activos intermedios (Buckley y Casson, 1976, 1979, 1985; Casson, 1987; Buckley, 1988). Los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una EMN, surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos (Buckley y Casson,

1979). Desde este punto de vista, el comercio internacional a través de los mercados internacionales y las EMN a través de la IDE, son considerados como modos alternativos de organizar las transacciones entre distintos países, tal y como se representa en la siguiente figura.

Figura 6.3. Alternativa Mercado Internacional / EMN



Fuente: elaboración propia, adaptado de Buckley y Casson (1976), Pla (2000), Pla y León (2004).

Buckley y Casson (1976) propusieron que para que la empresa se implique en la IDE tiene que darse el cumplimiento de dos condiciones: a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y b) que organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión. El propio Buckley (1988) mejora, formalmente, esta propuesta, cuando señala que el proceso de internacionalización se fundamenta en dos axiomas básicos: “en primer lugar, la empresa localiza sus actividades allí donde los costes son menores (ventajas de localización); en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de la internalización compensan a sus costes (ventajas de la internalización)”.

El primer axioma está relacionado con la comparación de los costes unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero. Las decisiones de localización están influidas en la práctica por muchos aspectos tales como el coste de

los factores productivos, los costes de transporte y los aranceles (Buckley y Casson, 1976; Teece, 1986), la intervención del gobierno (Buckley y Casson, 1979; Teece, 1986), y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979). El segundo axioma relacionado con las ventajas de internalizar depende, como hemos visto anteriormente, de las imperfecciones en determinados mercados y los consiguientes costes de transacción.

Casson (1985) sugiere que dadas las posibles alternativas de entrada a un mercado foráneo, la elección entre participación accionarial o no depende de dos factores: el nivel de riesgo entre las partes implicadas como reflejo en la estructura de propiedad, y la ubicación de las responsabilidades de gestión como reflejo en la estructura de control. Desde el momento en el que cada alternativa posible posee diferentes ventajas y desventajas que relacionan la jerarquía interna y el mercado externo, el propietario de los activos ha de decidir la mejor alternativa para el uso y la naturaleza de sus ventajas.

Por su parte, Teece (1976, 1977, 1981) enfatiza la internalización de los mercados internacionales de recursos de diversa naturaleza (especialmente las tecnologías, componentes y capitales). De un lado, las capacidades tecnológicas de la empresa deben transferirse internamente, ya que el mercado externo no puede organizar su transacción en condiciones aceptables de coste y riesgo. Asimismo, la internalización de los mercados internacionales de recursos naturales y componentes constituye un medio de explotar las ventajas comparativas (recursos inmóviles) de las diferentes naciones, al tiempo que se eliminan los costes derivados de la transacción de tales recursos a través del mercado. De esta manera, la identificación de cliente y proveedor en una sola unidad que se produce a través de la integración vertical elimina todo riesgo derivado de un comportamiento postcontractual no deseado. De igual forma, con objeto de garantizar la eficiente localización de sus recursos financieros, la EMN puede encontrarse incentivada a internalizar los flujos internacionales de capitales convirtiéndose, así, en un sustituto efectivo de los mercados financieros externos.

Adicionalmente, Teece (1986) observa el carácter económico de los factores que se tienen en cuenta en la internacionalización de las empresas. Los costes de transacción, los costes de transporte y las economías de escala son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa. Dichos costes serán analizados y evaluados de forma económica, en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa.

Por su parte, Rugman (1980, 1981) aplica el análisis de los costes de transacción al estudio de la internacionalización a través de la IDE desarrollando un modelo teórico en el que otorga especial importancia a la internalización de los mercados de conocimientos y tecnologías. En este sentido, el autor señala que los conocimientos de naturaleza tecnológica que no presentan carácter innovador pueden ser fácilmente transferidos a través del mercado (mediante la utilización de contratos de licencia); por el contrario, la transferencia internacional de tecnologías innovadoras incrementa la incertidumbre del potencial adquirente haciendo necesaria la internalización del mercado.

En este sentido, las aportaciones de Rugman no difieren substancialmente de Magee (1977), que justifica la aparición de la EMN a partir de la internalización de la nueva tecnología creada por las empresas innovadoras, ya que éstas prefieren no ceder los derechos de su utilización debido, sobre todo, a la dificultad en la determinación de un precio adecuado y a la posibilidad de que el comprador pueda convertirse en un competidor y disipe la ventaja del innovador. A medida que el sector madura, la cantidad de nueva información creada por las empresas es menor, de forma que dicha tecnología pierde su carácter innovador, reduciéndose la necesidad de internalizar y surgiendo oportunidades para las licencias.

Rugman (1981) determina que la internacionalización descrita bajo la *TICT* se basa en la internalización de los mercados exteriores en función de la eficiencia que ésta suponga para la empresa, con el fin de evitar los costes asociados a las imperfecciones del mercado. Desde una perspectiva inversa, este autor plantea que la empresa sólo

externalizará parte de sus actividades cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones: 1) cuando los costes de internalización sean notoriamente más elevados que los costes de transacción; 2) cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; 3) cuanta mayor interrelación exista entre las actividades; y 4) cuanto más estable, competido y disperso sea el mercado al que desea acceder (Rugman, 1980).

Rugman (1982) afirma que la asignación de derechos de propiedad a una empresa y el uso por parte de ésta de un mercado interno para supervisar y controlar la explotación de una ventaja específica como el conocimiento, constituye el principio fundamental de la teoría de la internalización. Un argumento similar es el que ofrece Magee (1977) al afirmar que cuánto más sofisticado sea el know-how de la empresa, más probable es la internalización de este factor como medio de apropiación del máximo nivel de rentas por parte de la empresa.

Otra aportación reseñable la realiza Caves (1982), el cual afirma que cuando las transacciones a través de una organización sean menores que el intercambio en el mercado, la internalización conllevará un incremento en los beneficios empresariales además de un mejor aprovechamiento de las economías de escala y de alcance²² y reducirá los costes de transacción asociados con la información, el oportunismo y la incertidumbre. Rialp y Rialp (2005) sintetizan acabadamente estos aspectos, cuando consideran como variables explicativas de la *TICT* a las características de la propia transacción (activos específicos, incertidumbre interna y externa, asimetría de información).

En cualquier caso, explotar internacionalmente las ventajas sostenibles frente a rivales y competidores potenciales, manteniendo el control y la propiedad de las mismas constituye la mejor opción cuando la organización interna de las actividades en el exterior muestra una eficiencia superior a la del mercado para el gobierno de las transacciones. Cuando el proceso de sustitución e internalización del mercado traspasa las fronteras nacionales, la extensión de la jerarquía empresarial se lleva a cabo a través de una IDE. Esta internalización de los mercados permite a la empresa explotar

²² Por economías de alcance se entiende las ventajas que obtiene la empresa de vender varios productos desde una misma organización, dependiendo más del grado de diversificación que de la escala de actividades de la empresa (Dunning, 1989).

internacionalmente sus activos y capacidades, así como las ventajas que se derivan de la utilización de los mismos, al tiempo que éstos resultan protegidos de la posible apropiación por parte de los rivales localizados en el mercado receptor. No obstante, dado que la jerarquía internacional también supone la aparición de una serie de costes vinculados a la organización interna, la internalización del mercado a través de la IDE constituye una alternativa racional únicamente en el caso de que la reducción de los costes de transacción vinculados a la utilización del mercado no resulte compensada por los costes de organización interna (López, 1996).

En este sentido, Hennart (1989) identifica los siguientes costes vinculados a la internalización del mercado internacional mediante una IDE: 1) coste del capital necesario para establecer presencia física en el mercado extranjero; 2) coste derivado de la adaptación y familiarización con el mismo; 3) coste asociado a la propia realización de las transferencias internacionales; y 4) costes derivado de control de la organización creada.

Adicionalmente, Hennart (1989) identifica dos casos concretos en los que un acuerdo internacional de naturaleza contractual no proporciona protección a las partes implicadas, por lo que la sustitución de la IDE puede derivar en elevados costes de transacción:

1) Cuando ambas partes no disponen exactamente de la misma información referente a las condiciones en las que se realiza la transacción internacional. Esta asimetría de información impide o dificulta la realización de transacciones entre agentes independientes, ya que genera un elevado potencial para el desarrollo de comportamientos oportunistas o expropiatorios. Adicionalmente, la probabilidad de que surja un comportamiento de este tipo se incrementa cuando el número de agentes existentes en el mercado resulta muy reducido.

2) Cuando el entorno en el que se desarrolla el acuerdo entre los agentes procedentes de diferentes naciones evoluciona de forma no predecible por los agentes contratantes. El elevado nivel de incertidumbre, unido a la limitada racionalidad de los agentes implicados en el contrato, dificulta la especificación ex ante de todas las

posibles contingencias futuras, así como del impacto que las mismas pueden ejercer sobre los flujos de beneficios de cada una de las partes.

El incremento que experimentan los costes de transacción en ambas circunstancias supone que la jerarquía constituya un medio para la realización de las transacciones internacionales más eficiente que la alternativa del mercado. Así, la internalización del mercado evita la necesidad de contratar con agentes externos para que se encarguen de las actividades de producción y comercialización en el mercado destino, debido a los potenciales comportamientos oportunistas que éstos podrían realizar.

Hennart (1982, 1986, 1991) explica cómo son organizadas las actividades económicas por estos dos mecanismos alternativos. Mientras que los mercados utilizan los precios para organizar los intercambios, las empresas recurren a las jerarquías. En una jerarquía, los participantes no son recompensados por su habilidad para el intercambio, sino por llevar a cabo las actividades de acuerdo a las directrices de un poder central y, consecuentemente, bajo determinadas circunstancias, son más efectivas que los mercados al romper la conexión entre el output aportado y la retribución.

Según este autor, la existencia de altos costes de transacción en un mercado es una condición necesaria, pero no suficiente, para la internalización. La empresa, al desplazar los mercados, debe poseer una habilidad para reducir los costes internos, sobre todo en las transacciones de los mercados de factores, que permita disminuir “el pasotismo” y aumentar la cooperación de los empleados (Hennart, 1986).

Desde este punto de vista, los fallos del mercado derivan de los altos costes de transacción para adquirir activos intermedios, mientras que los fallos de la firma son debidos a los altos costes de contratar y coordinar los servicios de los factores (Hennart, 1991).

De acuerdo a estos razonamientos, Hennart (1991) distingue distintos tipos de EMN según el mercado de activos intermedios que se haya internalizado, tal y como se refleja en la tabla 6.4:

Tabla 6.4. Internalización /Multinacionalización

Tipo de EMN	Mercado Internalizado
Integración horizontal por firmas intensivas en I+D	Know-how técnico y de management
Integración horizontal por firmas intensivas en publicidad	Reputación, habilidades en control de calidad y marketing
Integración vertical “hacia delante”	Distribución y servicios de marketing
Integración vertical “hacia atrás”	Materias primas y componentes

Fuente: Hennart (1991)

Desde una perspectiva novedosa dentro del enfoque de la *TICT*, también se realiza un análisis de los factores determinantes de la estructura de propiedad de la IDE (IE de plena propiedad frente a empresa conjunta (“joint venture”) internacional). En este sentido, una serie de trabajos de naturaleza teórica y empírica (Hennart, 1988, 1991; Buckley y Casson, 1988; Gatignon y Anderson, 1988; Kogut, 1988; Contractor y Lorange, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Contractor, 1990; Padmanabhan y Cho, 1996; López, 1996; García Canal, 1999, 2004; García Canal *et al.*, 2002) analizan los principales costes y beneficios vinculados a cada una de las alternativas de decisión²³ de la empresa inversora en el exterior. A tal efecto, cabe diferenciar dos tipos de IDE: las inversiones realizadas en solitario por la empresa que se expande internacionalmente, dando lugar a la localización de una IE de plena propiedad en el mercado receptor y las inversiones realizadas en coparticipación con otros socios, dando lugar a la localización de una empresa conjunta en tal mercado. El problema de decisión se reduce, por tanto, a compartir o no la propiedad del establecimiento localizado en el mercado receptor (López, 1996).

En este sentido, Hennart (1988) introduce un componente adicional en el análisis de la EMN, al considerar a las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación como una forma de organización a la que, también se recurre para el intercambio de activos intermedios. Por tanto, se parte como premisa de la carencia de alguno de los recursos

²³ Este enfoque se complementa en este ámbito estratégico (estrategia de convivencia) con otros trabajos como el de Stopford y Wells (1972), que analizan esta temática, junto a la referida a la estrategia de crecimiento y la estrategia de estructura, desde una perspectiva diferente a la del análisis de los costes de transacción, tal y como veremos en el capítulo siguiente.

que la empresa precisa para implementar su estrategia internacional. Estos recursos, a su vez, pueden ser propiedad de alguna otra empresa localizada en el mercado receptor (López, 1996). La necesidad de los mismos genera la “motivación para la cooperación” (Hennart, 1988) y, por tanto, predispone la existencia de una empresa conjunta. Estos inputs deben presentar simultáneamente dos características, que Hennart (1988) considera como condición necesaria y suficiente, respectivamente:

La condición necesaria es que el intercambio en el mercado de estos activos intermedios presente elevados costes de transacción, esto es, la condición básica de la *TICT*. Tal y como hemos visto, los intercambios de activos intermedios presentan costes de transacción elevados cuando se requieren inversiones con un alto grado de especificidad por alguna de las partes de la transacción y/o aquellos se realizan en unas condiciones de elevada incertidumbre, unida a la existencia de pocos participantes en la transacción. Esta condición haría descartar la opción de mercado como alternativa óptima ante unos costes relativos superiores de organizar tal transacción a través del mismo (adquisición de los recursos objeto de transferencia a través del mercado).

La condición suficiente para que se cree una alianza estratégica es que sea más costoso para cada empresa replicar el input complementario del que carece, que disponer de él a través de una alianza (obtención del derecho a utilizar tales activos a través del acuerdo de cooperación). Esta condición haría descartar la opción de internalización (empresa) como alternativa óptima ante unos costes relativos superiores de organizar tal transacción a través de un canal de plena propiedad (elevado coste vinculado a la replicación de los recursos objeto de transferencia). Ello se dará cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:

a) La internalización de la transacción (esto es, la obtención interna del activo intermedio del que se carece) supone pérdidas de eficiencia, debido a la imposibilidad de alcanzar las economías de escala o alcance que tendría un proveedor especializado en su fabricación.

b) El activo intermedio que se desea adquirir presenta las siguientes características: 1) Tiene carácter de “bien público”, de tal forma que puede ser compartido a un bajo coste marginal, siendo más caro replicarlo que adquirirlo, lo cual desaconseja el

desarrollo interno del mismo; 2) es específico de una empresa; es decir, no puede ser disociado de ésta, aunque represente tan sólo una pequeña parte de sus activos, por lo que su adquisición resulta poco eficiente, pues conlleva la adquisición de la empresa, lo cual (al margen de que puede no ser posible, por no estar en venta o por consideraciones legales) supone adquirir otros negocios, quizá no relacionados con los de la empresa compradora, y por los que hay que pagar su precio de mercado.

De esta manera, a la tradicional contraposición empresa-mercado, se incorpora una tercera opción²⁴. Así, las empresas pueden organizar sus actividades internacionales mediante tres vías alternativas: contratos de mercado, jerarquías (empresa) y acuerdos de cooperación, que constituyen una opción intermedia entre las dos anteriores.

En estas circunstancias, el resto de alternativas a las alianzas se vuelven poco atractivas (Vidal, 1999). Desarrollando estos razonamientos, se puede afirmar que las alianzas responden, también, al intento de internalizar mercados internacionales ineficientes (Hennart, 1988; Buckley y Casson, 1988): aquellos en los que se intercambiarían los recursos que aporta cada socio. En este sentido, la *TICT* explica la existencia de un ejemplo paradigmático de IDE generado a través de un acuerdo cooperativo: la empresa conjunta, la cual es creada por una EMN y un socio local o por dos EMN, según el caso. En este contexto, las empresas conjuntas internacionales surgen cuando la EMN carece de algún recurso necesario para instalarse en un nuevo país, el cual no es susceptible de ser adquirido a través del mercado (por ejemplo, el conocimiento específico a ese país). De esta manera, la creación de una empresa conjunta permite combinar dos activos específicos: las competencias distintivas de la EMN y el conocimiento local que posee el socio.

Puesto que las empresas conjuntas son realizadas con objeto de utilizar conjuntamente los activos propiedad de empresas diferentes, todos los mercados en los que deben transaccionarse tales activos deben resultar ineficientes ("fallar") de forma simultánea. El fallo del mercado genera la oportunidad para que se produzcan comportamientos oportunistas de una de las partes implicadas en la transacción en

²⁴ Este planteamiento se puede asimilar de forma análoga a la figura 5.14. Empresa, Red y Mercado: los Tres Vértices de la Y, del punto 5.2.3.2.1. *Empresas, Redes y Mercados: los tres vértices de la "Y"*, dentro del *enfoque de redes (ER)* en el capítulo anterior.

perjuicio de la/s otra/s. Esta posibilidad desaparece cuando la transacción se internaliza bajo una sola unidad de propiedad y control o cuando ambas partes resultan copropietarias de los activos objeto de transferencia. La primera opción requiere la creación de una IE de plena propiedad en el mercado receptor bien mediante la replicación de los activos, bien mediante la adquisición de los mismos. Ambas opciones deben resultar más costosas que la creación de una empresa conjunta, para que esta última sea la alternativa elegida. En concreto, replicar o adquirir los activos mediante la creación o adquisición de una IE de plena propiedad resulta más costoso que compartir la propiedad y el uso de los mismos siempre que éstos puedan ser compartidos con un coste marginal nulo (bienes de naturaleza pública). Por lo que respecta a las carencias o limitaciones que pueden impulsar a la empresa inversora a compartir la propiedad de la IDE localizada en el mercado receptor, la literatura analiza una amplia gama opciones (López, 1996).

Así, por un lado, Gomes-Casseres (1989) señala que debe tenerse en cuenta el factor “gobierno receptor”. A tal efecto, resulta frecuente la intervención gubernamental²⁵ dirigida a limitar la propiedad de capital extranjero en el país receptor y potenciar la creación de empresas conjuntas con socios locales. Así, la sustitución forzada de una opción por otra diferente como consecuencia de la intervención gubernamental supone un incremento de los costes de transacción que, en un caso extremo, implicaría la desaparición de los beneficios derivados de la realización de la transacción internacional.

Por otro lado, la carencia de los recursos financieros necesarios para localizar una IE de plena propiedad en el mercado receptor puede impulsar a la empresa que se expande internacionalmente a compartir la inversión necesaria para introducirse en el mercado extranjero. Así, cuánto mayor sea el tamaño mínimo necesario de la IDE con relación al tamaño y los recursos de la empresa inversora, mayor es su necesidad de implicarse en la creación de una empresa conjunta que le permita compartir la inversión y el riesgo asociados a la expansión. De igual forma, la necesidad de acceder a algunos

²⁵ Este tipo de factor aparece, muy frecuentemente, en las *teorías del comercio internacional* vistas en el capítulo 2. Un ejemplo claro es la *teoría del diamante*, en el punto 2.8.1.1. Modelo teórico de Porter, donde este aspecto era recogido como variable adicional (papel del gobierno).

recursos controlados por empresas locales (caso típico de los sectores de actividad basados en los recursos naturales) puede ser el desencadenante de la creación de la empresa conjunta.

No obstante, la carencia de activos que más frecuentemente puede impedir que la empresa acometa con éxito una IDE en solitario es la de algunos conocimientos referentes al mercado destino de la inversión (en el caso de la primera implantación de la empresa en el mercado receptor ésta puede carecer de conocimientos tales como la estructura local de las redes de distribución, las condiciones del mercado local o las necesidades particulares de los clientes, si bien resulta obvio que las empresas locales no presentan tal carencia) o a la actividad que desea realizar en tal mercado (caso de que la IDE suponga una diversificación respecto a las actividades que la empresa realiza en su propio país origen y ésta carezca de la información que precisa para introducirse en un nuevo sector de actividad). Este conocimiento suele ser de naturaleza tácita y no codificable (como sucede con las propias capacidades de la empresa que se expande) y, por tanto, su transferencia en el mercado resulta extremadamente difícil y costosa, tal y como se ha visto.

En caso de no darse esta carencia de recursos, resulta poco probable la realización de la inversión conjuntamente con otros socios, ya que esta opción presenta siempre algunos inconvenientes (López, 1996). Así, en primer lugar, el control sobre la gestión y la percepción de los beneficios de la inversión deben compartirse con otro socio y, en segundo lugar, existe el riesgo de dispersión de las capacidades de naturaleza tácita acumuladas por la empresa inversora: esta empresa accede a los conocimientos del socio sobre el mercado local o la actividad que desea realizar, pero éste, a su vez, tiene acceso directo a las capacidades competitivas de la empresa. Este riesgo se incrementa notablemente en tres circunstancias (Hennart, 1991):

1) Cuando la empresa inversora transfiere al mercado receptor know how de tipo tácito o conocimiento codificable que no se encuentra suficientemente protegido, cuya propiedad ostenta en exclusiva. Según se ha visto anteriormente, la transferencia de este tipo de conocimiento puede dar lugar a la aparición de comportamientos oportunistas en perjuicio de su propietario.

2) En los casos en los que la empresa inversora en el exterior y la empresa conjunta creada en el mercado receptor comparten la misma marca o nombre comercial, cuya penetración en el mercado requiere fuertes inversiones en publicidad y diferenciación. Al igual que en el caso anterior, la creación de una empresa conjunta en estas circunstancias puede dar lugar a la aparición de comportamientos oportunistas que perjudiquen la reputación e imagen de marca de la empresa que se expande internacionalmente (Gatignon y Anderson, 1988).

3) Cuando la empresa conjunta comercializa una parte de su producción en el propio país origen de la empresa inversora o en terceras naciones en las que ésta comercializaba previamente sus propios productos. Compartir el mercado destino de su producción puede traducirse en una reducción del flujo de beneficios para la empresa inversora.

Por lo tanto, se puede concluir que la decisión relativa a la estructura de propiedad de la IDE (compartir o no la propiedad de la misma) depende de la presión que ejerzan dos fuerzas contrapuestas: la necesidad de obtener recursos complementarios de otros socios cuya adquisición a través del mercado pueda incorporar elevados costes de transacción y el deseo de proteger los activos que son la base de sus competencias distintivas. Respecto a la primera, el principal recurso del que se suele carecer es el conocimiento del mercado local. En este caso, se asumen los costes adicionales de la cooperación al objeto de acceder y/o disponer de ese conocimiento con un socio que disponga de él. El segundo factor que influye es el deseo de proteger los recursos y capacidades de la empresa que se expande. Cuánto más importantes sean éstas, mayores serán los riesgos asumidos con la creación de empresas conjuntas, pues tales capacidades están en contacto con el socio y pueden ser adquiridas por éste (López, 1996).

Recapitulando, desde la *TICT* se analiza el modo de entrada al exterior (variable dependiente) según el nivel de beneficio, control, riesgo operativo y compromiso de recursos (Rialp y Rialp, 2005), poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado, controladas por la empresa o a través de acuerdos de cooperación. El modo de entrada envuelve dos decisiones independientes: la

localización y el control. A raíz de las hipótesis básicas que fundamentan esta teoría se observa el carácter económico de los factores que se tienen en cuenta en la internacionalización de las empresas. Partiendo de las bases en que se apoya esta teoría, la internalización de los mercados exteriores se realiza en función de la eficiencia que ésta suponga para la empresa y la decisión de selección de mercados exteriores (localización) se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados foráneos en función de factores de corte marcadamente económico (Buckley y Casson, 1976; Rialp, 1997). Además, el proceso de toma de decisiones racional y lógico (Williamson, 1975) implica una búsqueda extensiva de datos secundarios para evaluar las ventajas de internalización (Casson, 1987), por lo que en la *TICT* se sigue, básicamente, un enfoque sistemático para la selección de los mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002; Suárez y Galván, 2005).

El criterio de decisión es la selección de estructuras que minimicen los costes de transacción. En particular, cuanto mayores sean los costes de transacción implicados en los mercados exteriores, mayor será la preferencia por internalizar dentro de la propia compañía esas transacciones internacionales mediante fórmulas de penetración y expansión en el exterior que determinen una presencia más directa en esos mercados foráneos. Así, cabe predecir una relación generalmente positiva entre la especificidad e intangibilidad de los activos presentes en dichas transacciones y la propensión a usar mecanismos que impliquen un mayor control por la empresa, si bien dicha relación está mediatizada por otros factores, tales como la presencia de incertidumbre, el tamaño empresarial u otras características organizativas (Rialp y Rialp, 2005).

6.2.2.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Este subapartado retoma, necesariamente, un hecho ya apuntado previamente, que fue observado durante la década de 1970, como es que la multinacionalización de las empresas a través de la IDE experimentara un notable incremento en dos tipos de sectores industriales: por un lado, en los más intensivos en alta tecnología (Rialp, 1997) y, por otro, en aquellos en los que la integración de las diversas actividades de la cadena de valor añadido en una misma entidad empresarial constituía uno de los principales factores determinantes de la competitividad de la misma (López, 1996).

Esto ponía de manifiesto la creciente aplicabilidad en determinados ámbitos de las tesis de la *TICT*, sustentadas en las ventajas derivadas de la eficiencia de la empresa en la realización de las transacciones. Buckley (1988) así lo atestigua, posteriormente, cuando afirma que esta teoría parece prestar su mayor ayuda interpretativa en el caso de industrias muy integradas verticalmente, intensivas en conocimientos tecnológicos y con fuertes requerimientos de adaptaciones del producto y servicios complementarios a la venta.

Los estudios empíricos coetáneos al inicial desarrollo teórico de la *TICT* se centran, fundamentalmente, en el análisis de los activos intangibles como factores determinantes de la IDE. Entre los activos intermedios de esta naturaleza más frecuentemente analizados en los estudios empíricos se encuentran la dotación de tecnologías que posea la empresa, las capacidades de comercialización de la empresa y, en menor medida, las capacidades de carácter directivo y organizacional de la misma (López, 1996). Entre otros, los trabajos de Horst (1972), Caves (1974), Buckley y Casson (1976), Wolf (1977), Caves *et al.* (1980), Dunning (1980), Lall (1980) y Pugel (1981) contrastan empíricamente la influencia que la creación y propiedad de tecnología y la posesión de capacidades de comercialización ejercen sobre la decisión de invertir en el exterior. La mayor parte de estos trabajos utilizan la inversión en I+D como indicador de la posesión de capacidades de naturaleza tecnológica y el gasto en publicidad como variable aproximativa de la existencia de capacidades vinculadas a la atracción y fidelización de los clientes. En ocasiones, las ventajas derivadas de las inversiones en I+D y en comercialización aparecen frecuentemente interrelacionadas. Así, algunos autores consideran conjuntamente el efecto de ambos activos intangibles sobre la decisión empresarial de invertir en el exterior, como en el caso de Buckley y Casson (1976), los cuales contrastan empíricamente esta relación mediante la utilización de un índice que valora conjuntamente la posesión de ambos activos.

Por otra parte, el contraste empírico de la influencia que la posesión de técnicas y capacidades de dirección y organización ejerce sobre la decisión de invertir en el exterior resulta más complejo que los anteriores. Ello es debido a la dificultad asociada a la definición de variables que permitan aproximar las diferencias empresariales

relativas a la complejidad y sofisticación de las técnicas directivas y organizativas. No obstante, autores como Pugel (1981) y, posteriormente, Morck y Yeung (1991, 1992) han aproximado estas diferencias a través de variables tales como la proporción de trabajadores no productivos sobre el total de empleados, el sueldo o salario medio por empleado, la proporción de directivos sobre el total de empleados o el grado en el que los intereses de los directivos convergen o coinciden con los intereses de los accionistas. No obstante, en ninguno de estos trabajos se obtienen resultados concluyentes al respecto.

La intangibilidad de los activos como factor determinante de la IDE y, por tanto, su influencia positiva sobre el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada y permanencia ha sido comprobada en numerosos trabajos empíricos más recientes, como los de Grubaugh (1987), Morck y Yeung (1991, 1992) Kim y Hwang (1992), Erramilli y Rao (1993), Kogut y Zander (1993), Hennart y Park (1994), Osborne (1996), Rialp (1999), Pla (1999), Randoy y Dibrell (2002) o Rialp *et al.* (2002, 2004).

De esta manera, firme y rigurosamente apoyados en este célebre enfoque económico, numerosos estudios han establecido marcos analíticos desde los que investigar las actividades exteriores de la EMN y, a la vez, predecir la selección óptima de los posibles modos de penetración y desarrollo en el exterior al alcance de la empresa. Es de destacar que algunos de estos trabajos integran, además de la especificidad e intangibilidad de los activos presentes en las transacciones, distintos criterios de selección de la estrategia de entrada y permanencia, fundamentalmente basados en la relación entre rentabilidad-riesgo asociada a cada modalidad, deseo de control sobre las operaciones exteriores o disponibilidad de recursos, en la elección de la opción estratégica de penetración más adecuada para la empresa (Rialp y Rialp, 2005).

Un trabajo que sigue este planteamiento y que destacamos por su oportunismo y actualidad es el de Quer y Claver (2005), que examina la influencia de diversos factores empresariales sobre el nivel de compromiso asumido por las compañías españolas que han entrado en China a través de IDE, en un estudio sobre 129 EMN españolas con IDE en China. Los autores llegan a la conclusión, entre otras, que la intangibilidad del know-

how no resulta significativa a la hora de asumir un mayor compromiso. El razonamiento descrito por la *TICT* es especialmente importante en países como China, donde la protección de la propiedad intelectual es más débil que en otros países, aunque existe evidencia empírica diversa en este contexto. Por un lado, Hu y Chen (1993) y Chen *et al.* (2002) no observan significación estadística para la relación positiva entre el porcentaje de propiedad del socio extranjero en las empresas conjuntas y la naturaleza intangible de los activos que posee. Por su parte, Chen y Hu (2002) comprueban que la IE de plena propiedad es más probable que la empresa conjunta cuanto mayor era la intangibilidad del know-how de la empresa extranjera.

La falta de significación patente en algunos de los estudios empíricos previos sobre IDE en China se argumenta con distintos juicios. Así, Hu y Chen (1993) apuntan a la antigüedad de la tecnología aportada por el socio extranjero como posible explicación de ese resultado. Si se trata de tecnología antigua, pueden emplearse modos de entrada que no impliquen plena propiedad, puesto que las filiales de plena propiedad serán más necesarias para garantizar un elevado control sobre tecnologías más modernas (Anderson y Gatignon, 1986). Por su parte, Chen *et al.* (2002) atribuyen dicha falta de significación a dos posibles factores: que la ventaja en propiedad específica de la empresa extranjera no radique en la naturaleza intangible de sus activos o que la intensidad tecnológica no sea tan determinante en los procesos de IDE en países en desarrollo como China.

6.2.2.4. Críticas, limitaciones y sugerencias

Las principales críticas que pueden realizarse a la *TICT* son que, por un lado, presenta un carácter eminentemente estático y por otro, está muy sesgada hacia la explicación de la IDE (Johanson y Mattsson, 1987).

Respecto a la primera crítica, es relevante recordar su fundamento teórico en las contribuciones de la *teoría de costes de transacción*, las cuales son criticadas por su carácter estático (Vidal, 1999). Efectivamente, aunque explica por qué se realiza la IDE, no lo hace respecto a la evolución de la EMN. De hecho, Williamson (1991) reconoce que el aparato conceptual del análisis de costes de transacción, en su desarrollo actual, no es suficiente para un estudio integral de la IDE, que, generalmente, tiene una

orientación de largo plazo, aunque, sobre todo, en los casos de empresas conjuntas pudiera plantearse una orientación temporal para favorecer la transmisión de conocimientos y habilidades. Se trata de una importante limitación, pues la multinacionalización es un fenómeno inherentemente dinámico.

López (2004) argumenta, adicionalmente, que la *TICT* no ha sido capaz de explicar, completamente, el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional. En este sentido, si bien la *teoría de los costes de transacción* posee capacidad explicativa para numerosas expansiones empresariales, sobre todo de forma vertical, en la medida en la que se desarrollen las nuevas tecnologías y su aplicación a los procesos productivos, cabe pensar que esto permitiría controlar mejor los costes de transacción y disminuir, así, las ventajas de internalización incrementando la tendencia hacia la subcontratación (“outsourcing”) fuera de la EMN.

Respecto al sesgo hacia la explicación de la IDE como crítica tiene sentido desde una perspectiva de búsqueda de una teoría general de la internacionalización. Sin embargo, como destaca Rialp (1997, 1999) el problema puede derivar hacia otro aspecto relevante. Así, la *TICT* nace con la pretensión de convertirse en una teoría general de la EMN aunque, dada su inherente generalidad, acaba operando a un nivel conceptual demasiado elevado, lo cual dificulta dotarla de un mayor contenido empírico (Buckley, 1990). Por ello, Buckley (1988) sugiere una vía más bien indirecta (en forma de hipótesis parciales) para el contraste de esta teoría. De todas formas, se destacan puramente los aspectos económicos, ignorándose factores de índole social o política que también pueden afectar a la internacionalización (Buckley, 1990).

Todo ello ha ido motivando un creciente refinamiento en la aplicación de este enfoque teórico, para incluir otros posibles efectos no tan basados en la minimización de los costes de transacción, como sería el establecimiento de estrategias coordinadas globalmente derivadas del incremento del control e integración de las actividades de la EMN en el exterior. Sin embargo, aunque dichas extensiones del enfoque de costes de transacción enriquecen el nivel de conocimiento actual sobre la selección modal óptima de salida al exterior, este marco explicativo aún adolece de limitaciones, principalmente operativas. Así, no distingue claramente entre algunas fórmulas intermedias de control,

como pueden ser los acuerdos de cooperación. Además, como unidad de análisis teóricamente relevante de este enfoque, el énfasis se debería poner en la transacción y sus posibles costes asociados, más que en la propia empresa. Todo ello complica sus posibilidades de alcanzar un mayor grado de contraste empírico (Rialp y Rialp, 2005). Probablemente, estas limitaciones pueden ser superadas complementando las aportaciones de la *TICT* con las del resto de teorías sobre la EMN y, de forma más integral, con el conjunto de enfoques sobre la internacionalización, atendiendo a las competencias organizativas y demás variables estratégicas.

6.2.2.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del siguiente capítulo de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que la *teoría de la internacionalización basada en los costes de transacción (TICT)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 6.5. Matriz de relevancia explicativa del *TICT* en el MEI) en lo que se refiere análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), al análisis estratégico de la empresa, a nivel funcional (cadena valor) y a nivel de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internacionalización y a la estrategia competitiva.

Según la *TICT*, la internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: “en primer lugar, ésta localiza sus actividades allí donde los costes son menores (análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector) y estrategia de localización); en segundo lugar, la empresa crece internacionalizando mercados (estrategia de internacionalización) hasta el punto en que los beneficios de dicha internacionalización compensen sus costes (análisis estratégico de la empresa, a nivel cadena valor)”. Esta teoría resalta la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios (cadena valor) intangibles y específicos (análisis estratégico de la empresa a nivel de recursos y capacidades), que la empresa debería explotar (estrategia competitiva) bajo su control (estrategia de estructura) si desea extraer el valor (cadena valor) que se les otorga. La empresa, consciente de los fallos del

mercado en las transacciones, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización (estrategia de internalización) todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos (competencia) a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno (análisis del entorno).

Se analiza el modo de penetración y desarrollo en los nuevos mercados (estrategia de entrada y permanencia), poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado (análisis del entorno) o controladas por la empresa (análisis interno). El modo de entrada envuelve, en este caso, dos decisiones independientes: la localización (estrategia de localización) y el control (estrategia de estructura). La *TICT*, al igual que la *TOIM*, se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE (estrategia de entrada y permanencia sesgada hacia esta modalidad), aunque es menos radical al considerar formas alternativas a la IDE. Por otra parte, la argumentación por parte de algunos autores de la utilización de los acuerdos de cooperación como contraposición a la IDE o, incluso como modalidad de IDE (en el caso de la empresa conjunta), se aloja en el ámbito de la estrategia de convivencia.

Por otro lado, se puede considerar que la *TICT* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 6.5) en lo que se refiere al establecimiento del sistema de objetivos, a la estrategia corporativa, a la estrategia de estructura y a la estrategia de secuencia.

La *TICT* contempla la internacionalización de la empresa como una optimización de los costes y los ingresos (sistema de objetivos), al comparar las ventajas de internalización de la empresa con las desventajas de externalización del mercado. Los costes de transacción, los costes de transporte y las economías de escala y de alcance (estrategia corporativa) son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa (sistema de objetivos), en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa. La consideración de interrelaciones entre las actividades de la empresa, así como de economías de alcance, admite, implícitamente, la estrategia de diversificación (estrategia corporativa). Esta teoría se basa en explicar el éxito de la

internacionalización a través de la IDE, sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a este éxito, no obstante establece algunas condiciones relacionadas con el “timing” de la IDE, como veremos más adelante (estrategia de secuencia).

Por último, consideramos que la *TICT* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 6.5) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de enfoque.

Esta teoría nada dice de la estrategia de crecimiento y de la estrategia de enfoque. Por lo tanto, la *TICT* no considera todos los ámbitos estratégicos del MEI. Finalmente, como era de esperar, siendo un modelo con marcada condición económica en contraposición al enfoque organizativo-directivo, poco argumento podemos encontrar en lo que respecta al carácter directriz y doctrinal de un elemento estratégico como la misión de la empresa.

Esta evaluación de la referencia explicativa del *TICT* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.5) y, de forma agregada en la tabla 6.12.

Tabla 6.5. Matriz de relevancia explicativa del *TICT* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	A	A	B	M	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	A	M	A	M	A	B	M

Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Paradigma Ecléctico

6.2.3.1. Origen, ubicación y relación teórica

En consonancia al desarrollo de la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* y a la publicación de los trabajos de Hymer sobre las ventajas monopolísticas de las empresas, como factores determinantes de la IDE

(fundamento de la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)*), Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995) plantea el *paradigma ecléctico de la producción internacional*²⁶ o, simplemente, *paradigma ecléctico (PE)*, el cual se concibe como un modelo integrador de todos los factores identificados en las citadas *teorías de la EMN y la IDE*, ya vistas previamente. Según Dunning, su paradigma constituye un marco de estudio dirigido a identificar los factores determinantes del compromiso internacional de la empresa, así como de la forma que adopta el mismo (López, 1996). Este enfoque teórico ofrece un marco de análisis general, capaz de identificar y evaluar la trascendencia de los factores que influyen en el acto inicial de producción en el extranjero por parte de las empresas, así como analizar el crecimiento de tal producción (Vidal, 1999).

El *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning se considera una de las teorías más relevantes para explicar el fenómeno de la multinacionalización de las empresas. Su carácter ecléctico, al integrar visiones parciales de las anteriores teorías y aprovechar su complementariedad la convierten en una teoría capaz de explicar no sólo las causas de la expansión internacional a través de la IDE, sino también su distribución entre los diferentes países en los que la inversión tiene lugar (López, 2004). Dunning considera que las teorías anteriores sobre los determinantes de la IDE son incompletas y que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la explicación de la producción internacional mediante la IDE: “El *enfoque de la organización industrial* no responde dónde serán explotadas las ventajas específicas de la empresa; el *enfoque de localización* no explica cómo las empresas extranjeras pueden competir con las empresas locales en sus propios mercados” (Dunning, 1979). En este sentido, su razón de ser es el carácter incompleto de las teorías precedentes, consideradas individualmente (Martínez, 1999; Claver y Quer, 2000).

De esta manera, este enfoque, como su propio nombre indica, trata de reconciliar los puntos de vista de las teorías revisadas anteriormente, reuniéndolas en una sola

²⁶ El termino “producción” debe ser entendido en sentido amplio, esto es, abarcando todas las actividades de la cadena de valor (Vidal, 1999). Por tanto, a pesar de su denominación, el paradigma se ocupa del compromiso internacional de cualquier naturaleza realizado a través de una IDE (López, 1996). En cualquier caso, se vuelve a apreciar, una vez más, el comentado sesgo “productivo” de la literatura sobre la internacionalización de empresas (ver epígrafe 4.3.3. Empresa Multinacional (EMN), del capítulo 4).

propuesta. Su principal contribución ha sido, por tanto, ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de la *TOIIM* (para quienes la posesión de una ventaja competitiva explica la IDE), la *TICT* (que busca en la internalización la razón de ser de las EMN), y las teorías de la localización y el comercio internacional²⁷ (donde se incide en la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones) (Pla, 2000; Pla y Suárez, 2001; Pla y León, 2004). Efectivamente, el propio Dunning (1995) establece que el *paradigma ecléctico (PE)* se nutre de las aportaciones realizadas por la *teoría de la organización industrial*, la *teoría de la localización industrial* y las *teorías de los costes de transacción e internalización de las transacciones*.

El *paradigma ecléctico (PE)*, también es denotado por el acrónimo “*OLI*”²⁸, al integrar en una única propuesta las ventajas específicas de la empresa (ventajas de propiedad (“Ownership”)), las características y las condiciones de coste del mercado receptor de la inversión (ventajas de localización (“Location”)) y las ventajas de la internalización (“Internalization”). De esta manera, el *PE* combina elementos de ventaja comparativa internacional con elementos más puramente vinculados al propio comportamiento de la empresa como organización (Martínez, 1999).

Así, la principal contribución del *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning al estudio de la internacionalización de la empresa es la aportación de una respuesta ecléctica a la cuestión de por qué existe la EMN, en la medida en que integra todos los factores económicos que con anterioridad habían sido esgrimidos como condiciones para la realización de una IDE y como razones económicas de la existencia de la EMN (Pla y Suárez, 2001) (Pla y León, 2004). En su conjunto, la propuesta integrada explicativa de la elección de la IDE y del crecimiento de estas inversiones se caracteriza, principalmente, por estar basada en el análisis económico. De aquí que fundamente sus principales variables explicativas tanto en los costes de transacción

²⁷ Ver capítulo 2. Teoría del Comercio Internacional. El análisis de las ventajas específicas de localización realizado por Dunning enlaza con las teorías clásicas del comercio internacional basadas en las ventajas comparativas de las diferentes naciones (López, 1996). En esta misma línea se dirige el estudio sobre las ventajas desarrolladas por las diferentes naciones que da lugar al diamante de Porter (1991, 1999).

²⁸ El acrónimo “*OLI*” tiene su versión en castellano, “*PIL*”, como acrónimo de las citadas ventajas, aunque alterando el orden (ventajas de Propiedad, ventajas de la Internalización y ventajas de Localización).

como en el de los factores, partiendo del supuesto de la toma de decisión racional por parte de la empresa inversora en el exterior (Rialp, 1997, 1999).

En principio, según lo comentado, cabe afirmar que el *paradigma ecléctico (PE)* no constituye por sí mismo una teoría alternativa sobre los factores determinantes de la decisión empresarial de invertir en el exterior, sino un enfoque integrador de las diferentes líneas de pensamiento consideradas hasta el momento (López, 1996). No obstante, un aspecto relevante es la consideración de si el *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning es una aportación científica valiosa más allá de su carácter integrador. El *PE* y la *TICT* adoptan, ciertamente, puntos de vista muy similares. Sin embargo, mientras que las ventajas específicas de la empresa son un elemento esencial en el *PE*, para la *TICT*, la simple combinación de las ventajas de internalización y las ventajas de localización explica la existencia de las EMN (Pla, 2000). Pese a lo cual, reconocen la existencia de las ventajas propias para la determinación del éxito y el consiguiente crecimiento de la empresa. De esta manera, las teorías basadas en las imperfecciones estructurales de los mercados (*TOIIM*), y aquéllas basadas en las imperfecciones de las transacciones (*TICT*), pueden combinarse dentro del mismo contexto, proporcionando una explicación más completa del desarrollo de las EMN (Hurtado, 2000).

Para Dunning, el éxito de una EMN frente a sus competidores, ya sean firmas locales o EMN, depende de la posesión de ventajas propias; por ello, este factor se considera en su enfoque. Para los representantes de la *TICT*, el éxito de las EMN y su existencia son aspectos muy diferentes. Reconociendo la importancia de las ventajas propias para la supervivencia de la empresa, la elección de invertir en el exterior no depende de las ventajas propias, sino de las ventajas en internalizar los mercados de activos intermedios. Una vez esta decisión ha sido tomada, la existencia de ventajas específicas determinará el éxito y el consiguiente crecimiento de la empresa. Asumiendo este razonamiento, parece ser que la *TICT* se configura como la justificación económica de la existencia y crecimiento de la EMN, mientras que el *PE* especifica la realidad de las EMN exitosas en un momento determinado del tiempo (Pla, 2000).

En este sentido, la *TICT* sostiene que la posesión de una ventaja competitiva no es condición necesaria para explicar por qué existe la EMN, en la medida en que, por ejemplo, en un sector donde los recursos son obtenidos en un país y procesados en otro, las economías de la integración vertical hacia atrás y las ventajas de localización pueden ser un incentivo para internalizar estos mercados de productos intermedios, creándose así una EMN sin la condición previa de poseer una ventaja monopolística, que es el centro de la explicación del *PE* y de la *TOIM* (Pla y León, 2004).

En cualquier caso, el *PE* plantea algunas novedades (López, 1996). Así, en primer lugar, identifica los factores que determinan la realización de dos tipos de inversiones claramente diferenciados: de un lado, la primera IDE que da lugar al comienzo del proceso de internacionalización efectiva de la empresa y, del otro, las IDE posteriores realizadas con objeto de continuar tal proceso. En segundo lugar, la versión dinámica de dicho paradigma (*El ciclo de desarrollo de la IDE*²⁹ (Dunning, 1981, 1988, 1992 y Dunning y Narula, 1994, 1996)) analiza la trayectoria seguida por el volumen y el tipo de IDE recibido y realizado por cada nación con relación al resto de los países (inversiones realizadas por las empresas nacionales en el exterior y por las empresas extranjeras en el país) según el grado de desarrollo económico relativo de la misma. Por último, una revisión del paradigma (Dunning, 1995) realiza un análisis del papel que juegan las alianzas interempresariales y redes internacionales de empresas en el proceso de internacionalización a través de la IDE.

6.2.3.2. Fundamentos teóricos

Según el *PE* de Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995), la decisión empresarial de realizar una IDE depende de que la empresa disfrute de alguna ventaja sobre sus rivales y competidores potenciales que le interese explotar por sí misma en una localización extranjera. De esta forma, el *PE* atribuye a las ventajas de propiedad o específicas de la empresa, a las de internalización y a las de localización (ventajas *PIL* u “*OIL*”) la explicación de la capacidad y disposición de la organización a internacionalizar sus actividades de producción en forma de IDE. Dunning (1979)

²⁹ Ver punto 2.8.2. El Ciclo de Desarrollo de la IDE. Esta versión dinámica del paradigma ha sido desarrollada en el capítulo 2 por su marcado carácter micro y macroeconómico, siendo, en este caso, la unidad de análisis el país.

considera que el alcance, la forma y el patrón de la producción internacional vienen determinados por la configuración y relación de los tres conjuntos de ventajas:

- Ventajas específicas o ventajas de propiedad (P): se derivan de la posesión de activos específicos por parte de las EMN de los que carecen otras empresas. Permitirían explicar cómo una empresa extranjera podría competir con empresas locales en sus respectivos mercados.

- Ventajas de internalización (I): derivadas de la capacidad de internalizar transacciones en la empresa en vez de contratarlas fuera; lo cual, de hecho, explica la elección del mecanismo de la IDE frente a otras alternativas como la exportación y/o la licencia. Las ventajas de internalización reflejan la mayor eficiencia de las jerarquías en organizar las actividades frente a los mecanismos de mercado. Estas ventajas son debidas a la capacidad de las EMN para capturar los beneficios transaccionales (economizar los costes de transacción), al realizar la coordinación y el control de unos activos localizados en diferentes países, en lugar de acudir a los mercados para obtener activos intermedios.

- Ventajas de localización (L): Éstas hacen referencia a las utilidades derivadas de ubicar en el extranjero parte de las instalaciones de producción, lo cual hace extender las actividades de la empresa hacia otros países. Estas ventajas vinculadas con la decisión de producir en el exterior aparecen cuando para la empresa es más interesante combinar activos intermedios transferibles espacialmente y producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros activos intermedios producidos en otros países.

Según este enfoque, los tres tipos de ventajas son necesarios para explicar la decisión empresarial de implicarse en la producción internacional (Rialp, 1997, 1999). En cualquier caso, ésta depende de la capacidad de la empresa para utilizar ciertos activos de los que no disponen, o no pueden utilizar de forma tan eficiente, sus rivales nacionales e internacionales. En este contexto, el término “activo” hace referencia a cualquier elemento tangible (recursos naturales, mano de obra, capital) o intangible (conocimiento, capacidad organizativa y empresarial, acceso a mercados de bienes intermedios o finales) capaz de generar flujos adicionales de ingresos actuales o futuros

para la empresa. Dichos activos pueden ser específicos de una empresa o de una determinada localización geográfica (López, 1996). En el primer caso, se encuentran vinculados de forma exclusiva a la empresa que los posee, de forma que ésta puede explotarlos en cualquier localización geográfica. La posesión de estos activos proporciona a la empresa una ventaja competitiva frente a sus rivales y competidores potenciales (ventaja específica o de propiedad). En el segundo, estos activos se encuentran disponibles por todas las empresas ubicadas en un determinado entorno geográfico, de forma que no resulta posible acceder a ellos o utilizarlos en ninguna otra ubicación diferente. Entre estos activos se encuentran los recursos productivos entendidos en el sentido ricardiano³⁰ (dotación de factores de producción del país o área geográfica que no resultan móviles a través de las fronteras), así como los factores relacionados con el entorno político, legal y social del país³¹. La existencia de este tipo de activos da lugar a la aparición de las ventajas de localización del país o región.

De esta manera, la competitividad internacional de la empresa depende de los activos específicos de propiedad que ésta disfrute en relación con sus competidores, de su capacidad para explotar internacionalmente estas ventajas, así como de los factores específicos de localización de las diferentes naciones (López, 1996). Según Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992), una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la IDE, lo que implica convertirse en una EMN, cuando confluyan, simultáneamente, las siguientes condiciones:

1) La empresa debería poseer, en primer lugar, una ventaja específica o de propiedad (P), generalmente, asociada con algún activo intangible que fuera, al menos temporalmente, inaccesible para los competidores nativos y que pueda mantener frente a sus rivales nacionales y extranjeros para contrarrestar la “desventaja de la extranjería³²”. Éstas son clasificadas (ver tabla 6.6) en ventajas derivadas de la posesión privilegiada de activos y ventajas derivadas del control y gobierno común de una red de activos dispersos geográficamente. Éstas últimas se dividen en ventajas de las empresas establecidas frente a las nuevas o ventajas de “planta subsidiaria” y ventajas específicas

³⁰ Ver capítulo 2, punto 2.4. Teoría de la Ventaja Comparativa.

³¹ Ver capítulo 2, punto 2.8.1. Teoría del Diamante.

³² Ver nota nº 9 del presente capítulo (pp. 574).

asociadas a las características idiosincrásicas de ser EMN. En este sentido, cabe destacar que la capacidad de las empresas de un país para introducirse en mercados extranjeros mediante la realización de IDE no depende de su cantidad absoluta de ventajas de propiedad, sino de la fuerza relativa de las mismas respecto a las de las empresas procedentes de otros países y, de forma particular, de los países receptores de la inversión. La posesión de una ventaja específica o de propiedad constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para que la internacionalización de la empresa se lleve a cabo a través de la IDE.

2) La empresa, adicionalmente, considera que la forma óptima de explotar internacionalmente sus ventajas específicas o de propiedad (P) es hacerlo manteniendo el control y la propiedad sobre las mismas (rentabilizándolas en nuevos mercados de destino a través de la exportación o de la inversión) frente a la venta de los derechos sobre su utilización a empresas extranjeras (cediéndolas a otras empresas mediante un contrato o licencia), esto es, internalizando dichas ventajas a través de la conservación o la extensión de su cadena de valor añadido o, incluso, de la adición de nuevas, como consecuencia de su eficiencia organizacional para la estructuración de las transacciones. Ello da lugar a la aparición de las ventajas de internalización (I) que constituyen la condición suficiente para que la expansión internacional se lleve a cabo a través de una IDE. Los factores que conducen a la internalización de los mercados de las ventajas propias son aquellos derivados de la reducción de los costes de transacción, disminución de la incertidumbre e internalización de externalidades y se pueden observar en la tabla 6.6.

3) Bajo el supuesto del cumplimiento de las condiciones anteriores, para que la empresa opte por la IDE debe resultarle rentable explotar esas ventajas junto con algún factor de localización propio del mercado de destino (localizando alguna parte de sus plantas de producción en el exterior); pues, de lo contrario, optaría por la exportación en vez de la IDE. Las ventajas específicas o de propiedad (P) de la empresa serían explotadas conjuntamente con recursos no móviles ubicados fuera de las fronteras de su propia nación de origen. La región geográfica que posee tales recursos presenta, por tanto, ventajas de localización (L) en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no

transferibles a lo largo de sus fronteras (ver tabla 6.6). De este modo, las ventajas de localización presentan un efecto de arrastre y se derivan tanto de las imperfecciones de los mercados como de la posibilidad de reducir costes de transacción por medio de la reducción del riesgo y la mejora de las oportunidades locales. Al igual que en el caso de las ventajas de propiedad, la existencia de ventajas de localización constituye razón suficiente para la internacionalización de la empresa, aunque no para la IDE.

4) Por último, dada la configuración de las ventajas específicas de la empresa (P), las de internalización (I) y las de localización (L), la internacionalización de la producción a través de la IDE debe resultar consistente con la estrategia de la empresa a largo plazo.

En la tabla 6.6 se especifican los diferentes factores que determinan la aparición de ventajas específicas o de propiedad, de internalización y de localización (PIL) y que, a su vez, constituyen los elementos determinantes del proceso inicial de IDE y/o de la evolución secuencial del mismo.

Tabla 6.6 El Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional. Ventajas PIL.

VENTAJAS DE PROPIEDAD O ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA (P)
VENTAJAS DERIVADAS DE LA PROPIEDAD DE ACTIVOS (Pa)
Capacidad de dirección y gestión empresarial, organización, innovación, comercialización y distribución de bienes y servicios (equipo humano). Conocimiento no codificable de cualquier naturaleza y experiencia acumulada (know-how). Posesión de recursos y activos en general generadores de ingresos.
VENTAJAS DERIVADAS DEL CONTROL Y GOBIERNO COMÚN DE LAS ACTIVIDADES (Pt)
<i>I. Ventajas de “planta subsidiaria” o de empresa establecida frente a nueva</i> Ventajas derivadas del tamaño, la diversidad de productos y la experiencia (diversificación, economías de escala y de alcance, aprendizaje y especialización). Acceso preferente a determinados recursos necesarios (información, recursos financieros y recursos humanos) y a los mercados de productos finales. Acceso a los recursos de la empresa matriz a coste marginal nulo, incluida la capacidad de ésta para alcanzar acuerdos interempresariales. Sinergias y economías de realización conjunta de actividades (cualquiera de la cadena valor: producción, compras, marketing, finanzas, etc.)
<i>II. Ventajas de la naturaleza multinacional de la empresa</i> Información sobre los mercados internacionales que facilita el acceso a los mismos. Capacidad de explotar las diferencias geográficas relativas a las dotaciones de factores, de las intervenciones de los gobiernos y de las características de los mercados.

Capacidad para diversificar y reducir los riesgos (diferentes áreas monetarias y escenarios políticos). Aptitud para aprender a partir de las diferencias en organización y gestión de diversas sociedades. Economías de la integración internacional de las actividades unidas a la capacidad de ofrecer una respuesta diferenciada a las necesidades de cada nación. Flexibilidad operacional que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción y el abastecimiento global de inputs.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN DE LAS TRANSACCIONES (I)
Eliminación de los costes de búsqueda, negociación y ruptura de los contratos. Anulación de los costes asociados al riesgo moral y la selección adversa. Protección de la reputación de la empresa que internaliza la transacción. Supresión de la incertidumbre de la transacción en los agentes intervinientes (naturaleza y valor de los activos intermedios, refuerzo de los derechos de propiedad). Posibilidad de realizar una discriminación de precios en situaciones en las que el mercado no lo permite. Protección y garantía de la calidad de los bienes intermedios y finales. Protección de conocimiento específico. Ocultación de información relevante sobre un determinado activo. Apropiación de las economías asociadas a la realización de actividades interdependientes. Compensación de la ausencia de mercados. Eliminación o aprovechamiento del efecto de la intervención gubernamental (cuotas, aranceles, controles de precios, diferencias impositivas, etc.). Control de la oferta y las condiciones de venta de los recursos (entre los que se incluye la tecnología). Control de las oportunidades del mercado (incluidas las que pueden ser explotadas por los competidores). Capacidad para comprometerse en prácticas estratégicas en favor o en contra de la competencia en el mercado (precios de transferencia, subsidio cruzado, precios predatorios temporalmente bajos para arruinar al competidor).
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN (L)
Distribución espacial de las dotaciones de recursos (naturales y creados). Nivel de demanda actual y potencial de los mercados. Grado de rivalidad existente. Precio, calidad y productividad de los factores de producción (trabajo, energía, componentes, materiales y productos semiterminados). Costes de los transportes y comunicaciones en el ámbito internacional. Incentivos y desincentivos a la inversión. Barreras artificiales al comercio internacional de bienes y servicios. Existencia de infraestructura legal, comercial, educacional y de transporte y comunicaciones. Distancia física y distancia cultural (diferencias ideológicas, lingüísticas, culturales, sociales, políticas) Economías derivadas de la centralización de algunas actividades de la cadena valor: I+D y marketing. Sistema económico y políticas gubernamentales: marco institucional de asignación de recursos. Estabilidad política.

Fuente: Dunning (1977, 1979, 1981, 1982, 1988, 1992, 1995).

Se casan, por tanto, en una sola propuesta las ventajas específicas de la empresa, las de internalización y las derivadas de las condiciones de coste del mercado receptor (Alonso, 1993, 1994). Las empresas que se internacionalizan siguiendo el *PE*

seleccionan sus mercados exteriores bajo un enfoque principalmente sistemático, dado que su soporte teórico corresponde a tesis con predominio de esta naturaleza (Andersen y Buvik, 2002; Suárez y Galván, 2005).

La teoría de Dunning (1988, 1992) también afirma que la configuración de las variables PIL y la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular. De esta forma, el *PE* explica la distinta influencia de ciertas variables estructurales (país, industria y empresa) en la configuración de las ventajas, de modo que la propensión de las empresas de una nacionalidad a realizar IDE variará de acuerdo a las características específicas, tanto del país de origen como de los países donde se pretende invertir, de la variedad y tipo de productos que intenta producir y de la organización y dirección que exista en cada empresa en particular (Dunning, 1992).

Un aspecto relevante y novedoso en lo que se refiere a las *teorías de la IDE y la EMN* es la distinción que el autor de este paradigma realiza entre la primera IDE de la empresa frente a IDE posteriores (López, 1996). Así, Dunning (1977, 1983) identifica dos fuentes de ventajas específicas o de propiedad (ver tabla 6.6): la posesión exclusiva de algún activo (Pa) tangible o intangible al que no puedan acceder los rivales y competidores potenciales de la empresa, y el control y gobierno común de actividades dispersas geográficamente, lo que supone ventajas de minimizar los costes de transacción (Pt) (Corley, 1990). El primer grupo integra todas las ventajas sobre rivales y competidores potenciales que la empresa puede desarrollar y mantener como consecuencia de la posesión en exclusiva de algún activo (según se ha visto en apartados anteriores, los activos intangibles constituyen una fuente de ventajas para la empresa susceptible de explotación internacional con un coste de oportunidad mínimo) lo que, en alguna medida, es una ventaja monopolística frente a otras empresas, independientemente de su nacionalidad (Pla, 2000).

En la segunda categoría se integran las ventajas derivadas de la forma en que la empresa organiza y gestiona sus recursos y capacidades, lo que le permite minimizar los costes de transacción, reflejando la capacidad de la EMN, frente a las firmas nacionales, para obtener beneficios en las transacciones debido al gobierno común de una red de

activos localizada en diferentes países (Pla, 2000). Éstas, a su vez, pueden ser de dos tipos (ver tabla 6.6): las denominadas ventajas de planta subsidiaria (derivadas de la creación de una planta de producción por parte de una empresa ya establecida en el mercado, con relación al establecimiento de dicha planta por una empresa de nueva creación), y las ventajas derivadas de la diversificación geográfica y de la propia naturaleza multinacional de la empresa. Al desarrollar sus actividades en entornos geográficos diferenciados, la EMN puede explotar las ventajas de los diferentes países y sus perfiles de riesgo en beneficio propio.

En este sentido, una de las principales ventajas que disfrutan las IE de las EMN es su capacidad para acceder a fuentes de financiación en condiciones preferenciales respecto a las empresas que compiten en una sola nación. Este acceso privilegiado a las fuentes de financiación se deriva de que la EMN es una empresa ya reconocida y valorada por los mercados financieros, de su poder de negociación frente a las instituciones financieras (superior al que disfrutan las empresas de carácter nacional debido, en parte, al mayor tamaño de la EMN) y de su conocimiento y capacidad de acceso a fuentes extranjeras de financiación (derivados de su propio carácter multinacional). Esta ventaja específica o de propiedad, especialmente importante en sectores industriales intensivos en capital, puede ser transferida por la empresa matriz a cualquier IE localizada en otro país tanto de forma directa a través de flujos directos de fondos desde la empresa matriz como de forma indirecta apoyando explícita o implícitamente los esfuerzos de la IE para adquirir fondos externos (López, 1996).

En cualquier caso, si bien la superioridad derivada de la posesión de activos intangibles puede ser el factor determinante de la IDE inicial realizada por una empresa, una vez que ésta cuenta con IE en diferentes localizaciones geográficas, son las ventajas de la multinacionalidad *per se* (derivadas del control y gobierno común de actividades diversificadas y dispersas geográficamente y de la diversificación de riesgos), así como de la experiencia y aprendizaje en la coordinación de actividades de producción locales y extranjeras las que desempeñan un papel fundamental en las IDE posteriores. Bartlett y Ghoshal (1989) apuntan una idea similar (aunque como bien matiza López (1996) sus trabajos han sido desarrollados al margen del *PE*): como consecuencia de la

diversificación geográfica de sus actividades, la EMN se encuentra expuesta a múltiples estímulos que le permiten desarrollar competencias y explotar oportunidades de aprendizaje a las que no pueden acceder las empresas que compiten en un solo país.

No obstante, el *PE*, como veremos en el apartado dedicado a las críticas, al introducir la comentada clasificación ha sido acusado de redundancia en cuanto a la distinción realizada entre ventajas de propiedad o específicas de la empresa (P) y las derivadas de la internalización (I) (Casson, 1986, 1987; Buckley, 1988; Itaki, 1991; Piggot y Cook, 1993; Rialp, 1999). Se argumenta que las ventajas propias derivadas de la capacidad en minimizar los costes de transacción (Pt) incluyen alguna de las ventajas de la internalización (I). En este sentido, plantear la necesidad de ambas supone cierta redundancia (Buckley, 1988; Casson, 1986, 1987; Pla, 2000).

Dunning (1988) afirma, al respecto, que cuando no existe un mercado externo para las ventajas competitivas de las EMN, la distinción entre ventaja propia y ventaja de internalizar puede parecer irrelevante. Sin embargo, sigue siendo útil distinguir entre la habilidad de determinadas EMN en internalizar los mercados y su capacidad para hacerlo. Mientras este último factor explica por qué las jerarquías son preferidas a los mercados externos para transferir las ventajas propias de las empresas a través de las fronteras; el primero explica por qué estas ventajas son explotadas por un grupo de EMN más que por otro.

Pla y León (2004) argumentan la posibilidad de acercamiento entre las diferentes perspectivas si se tiene en cuenta la distinción entre dos tipos de EMN³³: las integradas verticalmente, esto es, las que fabrican en el exterior productos intermedios que constituyen, a su vez, inputs de otras plantas localizadas en terceros países; y las integradas horizontalmente, es decir, las que tienen, en esencia, la misma línea de productos en cada localización.

Así, para el caso de las EMN integradas verticalmente las economías de localización y de internalización son suficientes para explicar la realización de una IDE,

³³ Estos autores utilizan en su argumentación dos de los distintos arquetipos de EMN existentes (Jarillo y Martínez, 1991, Guisado, 2003): EMN integradas horizontalmente, EMN integradas verticalmente y EMN diversificadas. Ver punto 4.3.3. Empresa Multinacional (EMN), del capítulo 4, en lo referente al problema de la heterogeneidad por la existencia de diferentes tipos de EMN.

ya que la secuencia teórica de cuestiones que se plantearía la empresa sería: en primer lugar, ¿podemos fabricar un determinado producto intermedio mejor o más económicamente en el extranjero? Esto es, ¿existen economías de localización? Y en segundo lugar, si la respuesta anterior es afirmativa, ¿obtendremos economías de la fabricación propia o será más eficiente comprarlo en un mercado extranjero concreto? De esta forma, si efectivamente existen economías de internalización, la empresa realiza la IDE en ese país para fabricar dicho producto intermedio; en caso contrario, la empresa optará por acudir al mercado.

Por otra parte, en el caso de las EMN integradas horizontalmente sería más adecuado considerar la secuencia “ventajas de propiedad o específicas de la empresa (P), ventajas de internalización (I) y ventajas de localización (L)”. El orden de los interrogantes que permiten justificar la IDE sería el siguiente: en primer lugar, ¿encaja el desarrollo internacional con la visión de la empresa? Si la respuesta es afirmativa, ¿tiene la empresa alguna ventaja de propiedad que explotar internacionalmente? Si es así, para poder explotar dicha ventaja ¿debe exportar el producto o localizarse en el país de destino?, respuesta que dependerá de las economías de localización. Y finalmente, ¿obtendrá economías por fabricarlo o prestar el servicio ella misma, o será más eficiente licenciar la fabricación o la prestación del servicio a una empresa de dicho país? En el primer caso, es decir, si existen economías de internalización, debería optar por la IDE y, en caso contrario, por la internacionalización a través de licencias. La tabla 6.7 ayuda a ilustrar este planteamiento al responder a la cuestión clave: ¿Por qué existen las EMN desde una perspectiva económica?

Tabla 6.7 Justificación Económica de la EMN según el Paradigma Ecléctico.

EMN Integrada Verticalmente	EMN Integrada Horizontalmente
Existen ventajas de localización (L) en el país de destino. Existen ventajas de internalización (I) de la transacción en el seno de la empresa.	La empresa posee ventajas de propiedad (P). Existen ventajas de localización (L) en el país de destino. Existen ventajas de internalización (I) de la transacción en el seno de la empresa.

Fuente: Pla y León (2004)

Desde las primeras publicaciones de Dunning relativas al *PE*, se han realizado diversas aportaciones, algunas de las cuales, han tratado de revisar y ampliar el modelo inicial de Dunning (con aportaciones relevantes del propio autor), y otras, han realizado sus propias propuestas introduciendo un conjunto de variables diferentes (Hurtado, 2000).

Así entre otras, Hill *et al.* (1990), desarrollan un modelo ecléctico para la decisión sobre el modo de entrada, y llegan a la conclusión, de que esta decisión se encuentra influenciada por variables de índole estratégica (estrategia adoptada por la empresa en los mercados internacionales), variables transaccionales (valor del conocimiento de la empresa y naturaleza tácita del conocimiento) y variables del entorno (riesgo en el país destino, diferencia cultural, condiciones de la demanda y volatilidad de la competencia).

Greenaway (1993), basándose en la clasificación realizada por Dunning (1977, 1979, 1981, 1988, 1992), introduce una serie de factores asociados a cada una de las ventajas PIL, subclasificándolas en un desglose de segundo nivel. Así, las ventajas de propiedad (P) se encasillan en: a) tamaño, b) activos intangibles, c) gobierno; las ventajas de internalización (I) se organizan en: d) fallos de mercado en los mercados de productos finales, e) fallos de mercado en los mercados de factores de producción, f) situaciones de monopolio, g) diferenciación del producto, h) gobierno; y las ventajas de localización (L) se catalogan en i) factores de producción, j) economías de escala, k) gobierno, l) otras.

Por su parte, Bell *et al.* (1997), partiendo de la aportación de Hill *et al.* (1990), proponen un modelo en el que quedan recogidos además, variables relacionadas con los recursos y capacidades de la empresa. Estas variables denominadas específicas de la propiedad, hacen referencia a la experiencia internacional en general, la experiencia en el país destino, la experiencia con el producto y el tamaño relativo.

El propio Dunning (1995) revisa su *PE* y lo adapta a las consecuencias que pueda tener sobre él las nuevas alianzas empresariales, resultantes tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos (López, 2004).

Su análisis se centra en la influencia que las alianzas interempresariales ejercen sobre las ventajas de propiedad, localización e internalización identificadas como factores determinantes de la IDE (López, 1996). Dunning (1995) identifica importantes efectos derivados de este progresivo desarrollo cooperativo que suponen una modificación y adaptación de su *PE* en el marco explicativo de los determinantes de la producción internacional en el siguiente sentido:

En primer lugar, el concepto de ventajas específicas o de propiedad (P) identificado en las primeras versiones del *PE* debe incorporar los beneficios derivados de las relaciones de naturaleza interempresarial, tanto en el país de origen de la empresa que se expande internacionalmente, como en el exterior. En concreto, deben considerarse las ventajas fruto de las alianzas estratégicas y las redes de empresas. De esta forma, se considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

En segundo lugar, en la categoría de ventajas de localización (L) se deben incorporar nuevos factores: 1) las ventajas derivadas de la posesión de activos inmóviles, cuando éstos resultan interdependientes entre determinadas áreas geográficas; 2) los beneficios derivados de la creciente tendencia empresarial a integrar geográficamente las actividades económicas; y 3) las condiciones de naturaleza localizacional que favorecen el desarrollo de las alianzas y redes de empresas (incluido el papel de las autoridades nacionales). En este sentido, se requiere reconocer más explícitamente la creciente necesidad de integración y alianzas interfronteras de las actividades económicas, aduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internacionalización de mercados intermedios debieran incluir el objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de la empresa.

En tercer lugar, en cuanto a las ventajas de internalización (I), la idea de que las empresas internalizan los mercados intermedios para, fundamentalmente, reducir los costes de transacción y coordinación de los mercados debe ampliarse para incluir otros objetivos, como el incremento de la competitividad de carácter dinámico.

Por último, debe darse un mayor peso al papel de la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas. En este sentido, también asigna al *PE* un carácter más dinámico.

6.2.3.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Dunning desarrolla el *PE*, porque considera que las teorías existentes sobre los determinantes de la IDE son incompletas consideradas individualmente y necesariamente algo heterodoxas. Dunning defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la explicación de la IDE. Su carácter integrador basado en la complementariedad de las distintas propuestas parece corresponderse con la naturaleza de la IDE, que es, en sí misma, un fenómeno heterodoxo lo que dificulta el desarrollo de un cuerpo teórico unificado que explique toda su casuística. El propio autor se apoya en la evidencia de inexistencia de una teoría que resulte comúnmente admitida para explicar un fenómeno tan complejo como el de la internacionalización de la empresa. Así, los resultados obtenidos en diversos trabajos de campo realizados (Dunning, 1973, 1979; Reuber, 1973), no permitían afirmar la existencia de una teoría generalmente aceptada sobre los factores determinantes de la IDE.

Este enfoque ecléctico ha sido utilizado como marco de referencia en determinados estudios empíricos sobre la elección entre los modos de entrada al mercado exterior (Agarwal y Rawaswami, 1992; Woodcock *et al.*, 1994; Campa y Guillén, 1995, Pla, 2000) que, en general, tienden a manifestar una cierta consistencia con algunos aspectos del modelo (Rialp, 1997, 1999; Hurtado, 2000).

Algunos autores, estudiosos del paradigma, han tratado de ejemplarizar sus argumentos y aportaciones, dotándole de una consistente aplicabilidad. Así, el propio Dunning (1988) contraponía el comportamiento de las EMN japonesas respecto a las americanas, para justificar la relevancia de la distinción realizada entre ventajas de propiedad o específicas de la empresa derivadas de la capacidad en minimizar los costes de transacción (Pt) y las derivadas de la internalización (I), cuestión que era criticada por redundante. Así, lo ejemplarizaba con las IE japonesas que dominaban el mercado de los televisores de color en el Reino Unido porque sus compañías preferían la IDE

frente a las licencias como forma de explotar su ventaja competitiva, pero también porque tenían más éxito en internalizar las transacciones de productos intermedios que sus competidoras americanas.

Por su parte, Pla y León (2004) realizan un loable esfuerzo en dotarle de aplicabilidad a su propuesta de acercamiento entre las diferentes perspectivas relativas a la consideración de si el *paradigma ecléctico (PE)* de Dunning es una aportación científica valiosa más allá de su carácter integrador, circunscribiendo la cuestión a si la posesión de una ventaja específica es o no es condición necesaria para explicar la existencia de la EMN. Pa ello, recordemos que utilizan la distinción entre dos tipos de EMN: las integradas verticalmente y las integradas horizontalmente.

Así, se argumenta que las ventajas comparativas de los países suelen ser un elemento fundamental en la explicación de la existencia de EMN integradas verticalmente. La existencia de recursos naturales o mano de obra barata, recursos que no pueden transferirse a lo largo de las fronteras ha motivado la aparición de muchas EMN. Las empresas petroleras como Repsol-YPF, necesitan tener sus propios pozos de petróleo para que su suministro básico no tenga que negociarse en un mercado, y por tanto, estar sometidos a las imperfecciones de éste: comportamiento oportunista del proveedor (ya que existen pocos), retardos en el aprovisionamiento, calidad, etc. Evidentemente los pozos petrolíferos sólo se ubican en determinados lugares (ventajas de localización). Por tanto, este ejemplo muestra cómo la conjunción de ventajas de internalizar y ventajas de localización llevó a Repsol a realizar una operación de crecimiento externo del calibre que supuso la adquisición de la compañía argentina YPF. También existen ejemplos donde la lógica de la internalización funciona en sentido contrario. Así, el sector textil necesita aprovisionarse de diferentes tipos de hilo, algunos de los cuales sólo se producen en países como India o Pakistán. Sin embargo, el mercado para estos productos funciona bastante bien. Existen muchos productores de estas materias, al ser productos bastante homogéneos hay precios internacionales más o menos estándares, y además, no hay problemas de suministro, dado que existen muchas compañías intermediarias todas compitiendo por los mismos clientes. Si el suministro no funciona, el fabricante rápidamente puede cambiar de proveedor, incluso hay

proveedores nacionales que podrían suplir la falta temporal de suministro. Por tanto, en este caso, aunque se dan las ventajas de localización, la lógica de la internalización no aconseja integrar las actividades internacionalmente.

En el caso de las EMN integradas horizontalmente, se aporta el ejemplo del sector hotelero, como en el caso de las empresas hoteleras españolas que, dadas las ventajas de localización que supone instalar hoteles en el Caribe (recursos naturales no transferibles) han internacionalizado sus actividades en esta área. Evidentemente, estas empresas deben poseer ciertas ventajas competitivas que les permitan superar las ventajas de ser extranjeras y, por tanto, estar en condiciones para competir con las empresas locales o con otras EMN ya ubicadas.

No es difícil pensar que las ventajas competitivas de estas empresas españolas radican en la experiencia que tienen en prestar estos servicios en un país de una larga tradición hotelera. Las empresas hoteleras españolas suelen obtener ventajas competitivas por medio de sus inversiones en activos físicos idiosincrásicos y/o especializados (tales como, software, mobiliario, sistemas de reserva e información, etc.) o en activos humanos a través de formación y entrenamiento especializado. Normalmente, estos activos no son fácilmente transferibles a otras compañías por su carácter intangible y complejo, sobre todo, cuando la diferenciación y sofisticación del servicio prestado son factores competitivos en el ámbito internacional. Nótese que en la industria hotelera la intangibilidad aumenta a medida que la empresa tiene una mayor “orientación al servicio”, mientras que la complejidad organizativa incrementa con el tamaño del hotel. En ambos casos, el mayor grado de control sobre las operaciones internacionales permitirá que las actividades sean desarrolladas de acuerdo a los estándares exigidos por la matriz, y por tanto, se preservará de la posible incapacidad de los socios locales para llevar a cabo las acciones requeridas.

Por tanto, lo que se observa en la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas es que cuando los hoteles gestionados en el exterior son más pequeños o tienen un número menor de estrellas, la transferencia del know-how en los mercados intermedios puede funcionar bien, y por tanto, se puede recurrir al uso de empresas locales a través de franquicias o incluso empresas conjuntas; sin embargo, cuando se

incrementa el tamaño o la categoría, las dificultades para transferir dichas ventajas en un mercado sin incurrir en elevados costes de transacción, hacen que las empresas prefieran gestionar la operación exterior con IE propias, lo que implica internalizar la transacción exterior, y, por tanto, el mercado para esos productos intermedios (marca, know-how, etc.) (Pla y León, 2003, 2004).

En cuanto a la aportación reciente de autores españoles de una cierta evidencia empírica sobre la utilización, por parte de la empresa española, de modos de entrada basados en la realización de IDE, podemos destacar los trabajos de Pla (2000, 2001), Claver y Quer (2000), Claver *et al.* (2001), García Canal (1999), García Canal *et al.* (2002), Suárez y Galván (2005). En general, estos estudios empíricos han utilizado, parcialmente, el *PE* como marco de referencia teórico, aunque admitiendo, generalmente, otros soportes teóricos adicionales.

Los estudios empíricos de Pla (2000, 2001), que investiga los factores clave para la creación de ISE comerciales o IPE productivas en una muestra de 323 empresas españolas con actividad internacional en 1996, de las cuales 122 eran EMN. Este trabajo tiene, en sí mismo, un enfoque ecléctico y, por tanto, integrador. Combina, como principales enfoques para la determinación del modo de entrada en los mercados internacionales, las teorías de la EMN y de la IED con el modelo gradualista de Uppsala o enfoque escandinavo y con, hasta cierto punto, la perspectiva de las redes internacionales. Los resultados para el caso español tienden a ser básicamente congruentes con las predicciones teóricas de estos modelos. Así, según estos autores, la intangibilidad y el carácter tácito de los productos o procesos implicados en las transacciones exteriores se asocian directamente con el recurso a IE propias de ventas y de producción más que a la exportación. Además, los modos de entrada gradualmente utilizados por las empresas españolas se adaptan conforme a un proceso paulatino de aprendizaje basado en la experiencia acumulada y que empieza por la exportación, sigue por el establecimiento de ISE de ventas y, finalmente, de IPE de producción en mercados psicológicamente próximos. No se encuentra, en cambio, una fuerte evidencia en torno a la influencia de la formulación de estrategias globales o multidomésticas a la

hora de diferenciar entre distintos modos de entrada, ni tampoco sobre la participación de empresas españolas en redes internacionales más o menos desarrolladas.

Claver y Quer (2000) y Claver *et al.* (2001) tratan de extraer evidencia empírica sobre algunos de los aspectos más comúnmente analizados en torno a la EMN. Así, tras un análisis descriptivo, su pretensión es valorar la influencia del *PE* en la decisión inversora de su muestra de PYMES internacionales. De esta manera, en el contexto del *PE*, los directivos entrevistados le atribuyen una mayor importancia relativa e influencia a la hora de invertir a las ventajas específicas que poseen sus empresas frente a los competidores nativos y a las derivadas de organizar internamente las transacciones, siendo para ellos, menos influyentes las ventajas de localización. Por otra parte, en lo referente a los factores que, de manera específica, determinan que la PYME pueda comprometerse con la IDE, se ha percibido como más influyentes la existencia de una mentalidad directiva internacional, el seguimiento de un proceso gradual iniciado con estrategias menos ambiciosas y la entrada conjunta.

Finalmente, relacionado con la creciente utilización de acuerdos de colaboración (aspecto clave en la revisión efectuada por el propio Dunning (1995) de su *PE* para adaptarlo a las consecuencias de las nuevas alianzas empresariales), García Canal (1999) analiza las alianzas estratégicas con participación de empresas españolas durante las últimas décadas, señalando que dichas estrategias cooperativas tienen un marcado carácter internacional, que facilita su expansión geográfica hacia nuevos mercados, sobre todo en el marco de la UE (García Canal, 1999). Destaca un uso todavía minoritario, pero creciente, de las joint ventures internacionales constituidas, sobre todo, por algunas de las empresas españolas con mayor implantación internacional con otros socios locales, para acceder a mercados geográfica o culturalmente más distantes y/o con mayores restricciones gubernamentales a la IDE en solitario.

Así mismo, en un trabajo posterior, García Canal *et al.* (2002) aportan nueva evidencia empírica sobre los diversos tipos de alianzas internacionales (domésticas, locales y globales) establecidas por más de una decena de las mayores empresas españolas de diversos sectores, como medio para dinamizar su desarrollo internacional. Las alianzas globales, en particular, parecen ser las que más han permitido a estas

grandes compañías nacionales acelerar su expansión internacional, accediendo simultáneamente a varios mercados e incrementando su competitividad internacional a través de los recursos de sus respectivos socios en dichas alianzas.

6.2.3.4. Críticas, limitaciones y sugerencias

El *PE* no está exento de críticas (Itaki, 1991) a pesar de ser el marco de referencia más completo y utilizado por la literatura contemporánea sobre la *IDE* y la *EMN* (López, 2004). De hecho, parece necesario resaltar que por su carácter ecléctico, el *PE* realiza un ejercicio de integración, complementando las tesis planteadas por las distintas *teorías de la IDE y la EMN* y esto mismo le convierte en polo de atracción de las diferentes críticas recibidas por las diferentes teorías que integran este cuerpo científico³⁴.

Desde un punto de vista estricto y específico al *PE*, el enfoque ha recibido algunas críticas relacionadas, sobre todo, con la justificación dada a la segregación realizada de ventajas, tal y como ya adelantábamos anteriormente. Particularmente conflictiva se revela la distinción entre ventajas de propiedad o específicas de la empresa (*P*) y las derivadas de la internalización (*I*), cuya consideración separada constituye para algunos una “doble contabilización”, siendo del todo redundante (Casson, 1986, 1987; Buckley, 1988; Itaki, 1991; Piggot y Cook, 1993; Rialp, 1997, 1999). Buckley (1988) pone en cuestión la necesidad de recurrir a las ventajas de propiedad para explicar la internacionalización de las empresas, ya que si la internalización de las actividades es interpretada desde un punto de vista dinámico, las ventajas de propiedad estarían incluidas en las ventajas de internalización, de tal modo que se produce una redundancia al hacer una distinción entre estos dos tipos de ventajas. “El acto de internalizar un mercado ... confiere una ventaja para la empresa internalizada y, por definición, crea desventajas a las demás” (Buckley, 1988). Es decir, si se parte del enfoque de Buckley y Casson (1976), la *TICT* es un modelo de crecimiento de la empresa, en el que sus habilidades tecnológicas, de marketing o

³⁴ En este sentido, no resulta extraño que algunos autores traten las limitaciones generales de los enfoques de la *EMN* y la *IDE* para explicar el proceso de internacionalización dentro del apartado dedicado al *PE* (Vidal, 1999, Hurtado, 2000, López, 2004) o se introduzcan apartados críticos en el punto inmediatamente posterior (Rialp, 1997, Martínez, 1999).

directivas no constituyen un valor fijo (Buckley, 1983) y su internalización aparece como una alternativa estratégica que es la auténtica generadora de ventajas. Por tanto, es la combinación de presiones de internalización y costes de localización lo que explica la forma de internacionalización de las empresas (López, 2004). Esta perspectiva es análoga con el planteamiento de Porter (1986), que condiciona la elección de una alternativa estratégica internacional al juego de fuerzas entre los imperativos de la integración vertical y los costes de localización de actividades interrelacionadas internalizadas por la empresa. Para Piggott y Cook (1993), las ventajas de localización e internalización bastan para explicar el origen de las EMN, siendo las de propiedad, por tanto, redundantes.

En este sentido, el propio Dunning (1988, 1993) en un intento por reestablecer la teoría (Rialp, 1997) señala que una modelización más sistemática y rigurosa del paradigma constituye un requisito para explicar mejor los diferentes tipos de actividad internacional. Por otro lado, incidimos en la propuesta de Pla y León (2004) al respecto, ya comentada anteriormente.

Una segunda crítica específica del *PE* está relacionada con la ausencia de consideraciones acerca del comportamiento estratégico de las empresas (Buckley, 1988; Itaki, 1991; López, 2004), insuficiencia reconocida por el propio Dunning (1988), que considera interesante la incorporación de variables de conducta. En este aspecto, Buckley (1988) se cuestiona la capacidad del *PE* para explicar la existencia de EMN no convencionales, término en el que se engloban las EMN con escaso componente tecnológico, las de países en desarrollo, las EMN de servicios y las pequeñas EMN (estas últimas en Buckley, 1989). La explicación de la internacionalización de estas empresas se apoya en la existencia de comportamientos estratégicos diferentes, que responden a fuerzas del entorno y características de la organización distintas. La respuesta estratégica a estas variables condiciona la vía de internacionalización considerada.

Dunning (1993) asume esta crítica y apunta la necesidad de que las futuras modelizaciones de la actividad de las EMN enfatizen el papel que representan las variables estratégicas propias de cada empresa, en el proceso de internacionalización.

En esta línea, Randoy (1997) justifica la necesidad de acudir a diferentes teorías para explicar la producción internacional. En primer lugar, y de acuerdo con Dunning (1993), teniendo en cuenta un criterio motivacional, de tal manera que algunas teorías incrementan su capacidad explicativa en función de los motivos que inducen a la industria o empresa a incursiones internacionales. En segundo lugar, porque las diferentes teorías aproximan distintos aspectos de la empresa internacional, y en tercer lugar, porque la producción internacional puede ser analizada a nivel macroeconómico, mesoeconómico (que tiene en cuenta la interacción entre empresa e industria) y microeconómico.

Una tercera crítica al *PE*, bastante generalizada, hace referencia a que las variables identificadas son tantas que su valor de predicción es, prácticamente, nulo, sin menoscabo de que las teorías parciales de la IDE también sufran carencias (Itaki, 1991; López, 2004).

Alonso (1994) apunta su carácter eminentemente estático dado que investiga las razones que motivan la inversión, pero poco dice acerca de cómo se desarrolla este proceso en el tiempo, cuando está suficientemente contrastado, sin embargo, que una buena parte de las capacidades requeridas para internacionalizarse es adquirida por la empresa a través de un proceso de aprendizaje, de carácter acumulativo; de modo que la dimensión temporal del proceso tiene extraordinaria relevancia.

Al respecto, Dunning (1988) apunta hacia una visión dinámica del proceso, al tener en cuenta que la posesión por parte de un país de tales factores de localización no es uniforme en el tiempo. La aplicación dinámica del *paradigma ecléctico* se materializa en el *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)*³⁵ de Dunning y Narula (1994, 1996), aunque con un marcado carácter micro y macroeconómico, y un sesgo importante en la unidad de análisis hacia el país y no la empresa. Por ello, la *teoría ecléctica* permite explicar las oscilaciones que experimentan los flujos de entrada de capital extranjero y de salida de capital nacional en un país determinado a lo largo de un período temporal.

³⁵ Ver punto 2.8.2. El Ciclo de Desarrollo de la IDE, del capítulo 2.

Por último, también se ha argumentado que no es apta para explicar determinadas fórmulas de expansión como las empresas conjuntas u otros tipos de acuerdos de cooperación, y los procesos de crecimiento externo (fusiones y adquisiciones). A este respecto, como ya hemos explicitado en los fundamentos teóricos del *PE*, el propio Dunning (1995) revisa su propuesta y la adapta a las consecuencias que pueda tener sobre él las nuevas alianzas empresariales, por lo que, parcialmente, esta crítica queda subsanada.

Estas dos últimas críticas (carácter estático y sesgo y parcialidad en las formulas de expansión internacional), no deben circunscribirse exclusivamente al ámbito específico del *PE*, ya que son, generalmente, argumentadas en los apartados críticos de las *teorías de la IDE* y la *EMN*. No obstante, dado el reseñado carácter ecléctico e integrador del *PE* respecto a las diferentes teorías vistas hasta este momento (*TOIIM* y *TICT*) son, también, asumidas como propias.

Así, de forma más genérica, se puede expresar que las explicaciones revisadas en torno a la *IDE* por los distintos enfoques propuestos hasta ahora se caracterizan, principalmente, por estar basadas en el análisis económico. De ahí que fundamenten sus principales variables explicativas tanto en los costes de transacción como en el coste de los factores, partiendo del supuesto de la toma de decisión racional por parte de la empresa que realiza dichas *IDE* (Rialp, 1997, 1999). Sin embargo, autores como Melin (1992), aunque señalan la validez de tales teorías a la hora de explicar la existencia de la *EMN*, también han destacado su escasa aportación relativa a la comprensión del proceso de internacionalización como tal. En efecto, las propuestas anteriores adolecen, por lo general, de una falta de consideraciones dinámicas y de una escasa aplicación a las *PYMES*. En concreto, las principales limitaciones que dificultan su utilización para analizar la complejidad de los actuales procesos de internacionalización empresarial podrían ser, entre otras, las siguientes (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Alonso, 1993, 1994; Rialp, 1997, 1999; Vidal, 1999; Hurtado, 2000):

En primer lugar, se trata de teorías muy sesgadas hacia la explicación de la *IDE*. Efectivamente, constituyen, en su mayoría, propuestas fuertemente dedicadas a explicar la fórmula de las *IDE* sin apenas referirse a las especificidades asociadas con otros

mecanismos alternativos para la proyección internacional de la empresa, como pueden ser los acuerdos de cooperación que, sin embargo, cada día juegan un papel más relevante en dicho proceso de internacionalización. En este sentido, incidimos en resaltar que el *PE* ha sido objeto de una revisión efectuada por el propio Dunning (1995) al objeto de incorporar a las mismas la creciente importancia de las alianzas estratégicas como vía de expansión internacional. Parece fuera de duda, la necesidad de considerar las importantes relaciones específicas que pueden establecerse con otras empresas fuera de aquéllas que se derivan de un concepto tradicional del mercado.

Por otro lado, las distintas aportaciones no parecen distinguir adecuadamente entre empresas que inician este proceso y aquéllas que ya se encuentran muy avanzadas en el mismo, excluyendo los procesos que preceden a este nivel de desarrollo internacional. En este sentido, se argumenta que tienen un carácter marcadamente estático. Se investigan las razones que motivan la inversión, pero no cómo se desarrolla este proceso en el tiempo. No se hace, por tanto, un especial hincapié en la dimensión temporal del proceso en contraposición a varios de los enfoques vistos en el capítulo anterior.

Al respecto, hay que apuntar y valorar el esfuerzo de Dunning (1977, 1983) cuando identifica dos fuentes de ventajas específicas o de propiedad (ver tabla 6.6) que se relacionan con la distinción que el autor realiza entre la primera IDE de la empresa frente a IDE posteriores (López, 1996) abordando la cuestión y, por tanto, incidiendo en un aspecto, efectivamente, no suficientemente tratado por las *teorías de la IDE y la EMN*, lo cual supone una aportación relevante y novedosa.

Por otra parte, tampoco han dedicado una especial atención a las operaciones de crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) como mecanismos específicos de internacionalización mediante las IDE.

Por último, estos enfoques suelen tomar como único referente válido a las empresas de gran tamaño y/o considerable implantación extranjera, típicamente EMN, dado su énfasis en la existencia de ventajas específicas de la empresa y la internalización de las transacciones. Esto hace que sean especialmente aptos para explicar el comportamiento de grandes unidades que emprenden procesos de integración

vertical en los mercados internacionales, pero dicen poco acerca de las fórmulas (eminentemente exportadoras y/o cooperativas) a las que habitualmente recurren las PYMES, en su proceso de internacionalización.

6.2.3.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Hemos concebido el *paradigma ecléctico (PE)* como un modelo integrador de todos los factores identificados en las *teorías de la EMN y la IDE*, vistas previamente. Su carácter ecléctico, al integrar visiones parciales de las anteriores teorías y aprovechar su complementariedad la convierten en una teoría que asume sus diversos enfoques: las aportaciones de la *TOIM* (la posesión de una ventaja competitiva explica la IDE), la *TICT* (la internalización es la razón de ser de las EMN), y las teorías de la localización y el comercio internacional (importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones).

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del siguiente capítulo de lo aquí explicitado, se puede afirmar que el *PE*, al integrar en una única propuesta las ventajas específicas o de propiedad de la empresa, las características y las condiciones de coste del mercado receptor de la inversión (ventajas de localización) y las ventajas de la internalización, totaliza los elementos contenidos por las teorías que integra en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI). Así, se puede considerar que el *PE* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 6.8. Matriz de relevancia explicativa del *PE* en el MEI) en lo que se refiere análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), al análisis estratégico de la empresa, a nivel funcional (cadena valor) y a nivel de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de localización, a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de internalización y a la estrategia competitiva.

Según las condiciones del *PE*, una empresa decidirá realizar una IDE (estrategia de entrada y permanencia), sólo si: la empresa tiene alguna ventaja específica o propia (análisis competencias y estrategia competitiva) sobre sus competidoras (análisis del entorno específico) del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido (análisis del entorno genérico); es más beneficioso para la empresa internalizar (análisis estratégico de la empresa, a nivel funcional (cadena valor)

y estrategia de internalización) las ventajas anteriormente mencionadas manteniendo su control (estrategia de estructura) mediante la IDE que externalizarlas; el mercado de destino de la inversión (estrategia de localización) posee algún factor de localización (análisis del entorno genérico (país)) tal que asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora ésta prefiera invertir versus exportar.

Se analiza el modo de penetración y desarrollo en los nuevos mercados (estrategia de entrada y permanencia), manteniendo el énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado (análisis del entorno) o controladas por la empresa (análisis interno) de los enfoques que integra. El modo de entrada envuelve las decisiones de la localización (estrategia de localización) y del control (estrategia de estructura). el *PE*, al igual que la *TOIIM* y la *TICT*, se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE (estrategia de entrada y permanencia sesgada hacia esta modalidad), aunque es menos radical que éstas al considerar los acuerdos de cooperación (estrategia de convivencia) tras la argumentación por parte de Dunning (1995) con el objeto de incorporarlos como opción dada la creciente importancia de las alianzas estratégicas como vía de expansión internacional.

Por otro lado, se puede considerar que el *PE* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 6.8) en lo que se refiere al establecimiento del sistema de objetivos, a la estrategia corporativa, a la estrategia de estructura y a la estrategia de secuencia.

El *PE* contempla la internacionalización de la empresa como una optimización de los costes y los ingresos (sistema de objetivos), al comparar las ventajas específicas o de propiedad de la empresa, las de internalización y las de localización con las desventajas características de la IDE, así como, con las ventajas del mercado. Los costes de transacción, los costes de transporte y las economías de escala y de alcance (estrategia corporativa) son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa (sistema de objetivos), en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de realizar la IDE. La consideración de interrelaciones entre las actividades de la empresa, así como de economías de alcance,

especifica la estrategia de diversificación (estrategia corporativa). Por último, la distinción que el autor realiza entre la primera IDE de la empresa frente a IDE posteriores, identificando dos fuentes de ventajas específicas o de propiedad, incide en la estrategia de secuencia, aunque sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a ese estado (estrategia de secuencia).

Finalmente, consideramos que el *PE* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 6.8) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de enfoque.

Esta teoría se basa en explicar la internacionalización a través de la IDE, sin especificar la estrategia de crecimiento y la estrategia de enfoque. Por lo tanto, el *PE* no considera todos los ámbitos estratégicos del MEI. Además, como era de esperar, siendo un modelo con marcada condición económica en contraposición al enfoque organizativo-directivo, poco argumento podemos encontrar en lo que respecta al carácter directriz y doctrinal de un elemento estratégico como la misión de la empresa. Aunque el propio Dunning (1993) asume esta carencia y apunta, como hemos comentado, la necesidad de que las futuras modelizaciones de la actividad de las EMN enfaticen el papel que representan las variables estratégicas propias de cada empresa.

Esta evaluación de la referencia explicativa del *PE* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.8) y, de forma agregada en la tabla 6.12.

Tabla 6.8. Matriz de relevancia explicativa del *PE* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	A	A	B	M	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	A	M	A	M	A	B	M

Fuente: elaboración propia.

6.2.4. Enfoque de las Capacidades Organizativas

6.2.4.1. Origen, ubicación y relación teórica

Un enfoque más novedoso sobre la explicación del fenómeno de las EMN es el del *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* o *teoría evolutiva de la EMN*, desarrollado por Kogut y Zander (1993, 1995) y Madhok (1997, 1998) y muy recientemente, replanteado a través de la *teoría coevolutiva de la EMN*, por Madhok y Liu (2006). Este enfoque basa su visión de la existencia y crecimiento de estas organizaciones en la *teoría de los recursos y capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Grant, 1991, 2004), haciendo progresar la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa* (Nelson y Winter, 1982; Bourgeois, 1984) con raíces en el *enfoque evolutivo o ecológico* (Hannan y Freeman, 1977, 1989) en el que se utilizan conceptos de la biología para explicar la evolución de las organizaciones y considera que la empresa no tiene posibilidad de adaptación.

La *teoría de los recursos y de las capacidades* surge de la preclara propuesta de Wernerfelt (1984), junto al artículo de Rumelt (1984), y de las aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971) y Rubin (1973). En concreto, Selznick (1957) introduce por vez primera la expresión de “competencias distintivas” o esenciales de la empresa, que son introducidas por Andrews (1971) en la dirección estartégica. Penrose (1959) fundamenta su teoría del crecimiento de la empresa en considerar a esta como una colección de recursos que presta recursos. Rubin (1973), utiliza este planteamiento cuando define la empresa como “una colección de recursos o actividades” y elabora su modelo explicativo de expansión. La aportación de Wernerfelt (1984), como él reconoce en su segundo trabajo (Wernerfelt, 1995), tardó un tiempo (“aproximadamente hasta los años 1988/1989”) en despertar el interés de los investigadores del área de conocimiento, aunque a partir de dicha fecha se va adoptando un nuevo paradigma³⁶ (sobre todo a partir de la publicación del estudio de Prahalad y Hamel (1990)), basado primero sólo en los recursos y después también en

³⁶ Se entrará en esta cuestión en el apartado 7.3.3. Perspectivas, enfoques, escuelas de pensamiento y paradigmas de la dirección estratégica, del capítulo 7.

las capacidades, como cuerpo que vertebra el conocimiento de la materia de dirección estratégica, tal y como analizan Galán (1995), Guisado (2003) y Bueno *et al.* (2005, 2006).

Con estas fuentes, el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* da lugar a una *teoría de la EMN basada en el conocimiento* (Kogut y Zander, 1993). De hecho, ciertos autores (Vidal, 1999; López, 2004) prefieren denominar de esta forma a esta teoría, incidiendo en el factor clave de sus argumentos, que es el conocimiento, el cual subyace en cualquier concepto de recurso intangible (López, 2004). Nosotros utilizaremos la denominación *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* siguiendo el criterio de Rialp y Rialp (2005) y Pla y Sánchez (2005), aunque la denominación *teoría evolutiva de la EMN*, utilizada por Pla y Suárez (2001) sea la más respetuosa con el título del trabajo pionero de Kogut y Zander (1993), que supone en sí mismo un desarrollo teórico relevante y enfocado a la EMN de la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa*, razón por la cual, en ocasiones, la frontera entre origen y destino, entre fuente y receptora esté bastante difusa en lo que concierne a esta teoría y a los autores que la han hecho evolucionar.

Según la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991, 1997, 2001; Grant, 1991, 2004; Peteraf, 1993; Rouse y Daellenbach, 1999) la organización se concibe básicamente como un conjunto de recursos, tangibles e intangibles, de mayor o menor valor estratégico para la empresa y esos recursos, a su vez, pueden transformarse en diferentes competencias distintivas a través de una serie de complejos procesos de interacción, generalmente denominados “rutinas organizativas” (Nelson y Winter, 1982). Según esta teoría, las empresas son diferentes porque poseen dotaciones de recursos y capacidades distintas (heterogeneidad de recursos y capacidades), que no pueden ser imitadas fácilmente por los competidores, debido a problemas de comprensión de las relaciones entre recursos, capacidades y resultados (“ambigüedad causal”³⁷ (Lippman y Rumelt, 1982)), y a dificultades de

³⁷ La ambigüedad causal es definida como “la ambigüedad básica concerniente a la naturaleza de las conexiones causales entre acciones y resultados” (Lippman y Rumelt, 1982).

acumulación interna de los activos no comercializables [“capacidad absorbtiva”³⁸] (Zahra y George, 2002a)]. De esta manera, la ventaja competitiva sostenible de la empresa tiene su origen en los recursos y capacidades superiores de la empresa, que son específicos, históricos e idiosincrásicos.

Por tanto, asumiendo como supuestos clave la racionalidad limitada de los decisores y la citada heterogeneidad de tales recursos entre las empresas, la estrategia empresarial debe promover el uso más eficaz posible de estos recursos y capacidades de la organización, llevándola a alcanzar un equilibrio dinámico entre explotación y desarrollo de sus recursos internos. Sin embargo, a la hora de abordar los determinantes de la ventaja competitiva de la empresa existen dificultades para identificar sin ambigüedades sus causas (Barney 1991), dando lugar a la citada ambigüedad causal [conocimiento incierto de la relación entre recursos y resultados (Lippman y Rumelt, 1982)]. La incertidumbre generada por ésta produce mecanismos de aislamiento de la competencia que actúan impidiendo la imitación competitiva (Rumelt 1984), que explicaría el “principio de las diferencias individuales” de las empresas (Summer *et al.*, 1990). De esta manera, la creación de ventajas competitivas sostenibles y la ambigüedad causal, conceptos nucleares de la teoría, se basan en el carácter más bien tácito, inherente complejidad e imperfecta replicabilidad y/o transferibilidad hacia otras empresas de los citados recursos (especialmente, los intangibles) y las capacidades organizativas (Rialp y Rialp, 2005).

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*, al igual que el *enfoque escandinavo*, interpreta el proceso de internacionalización de la empresa desde una perspectiva dinámica y evolutiva (Vidal, 1999). Asimismo, se sitúa en la frontera de la perspectiva económica y directiva (Kogut y Zander, 1993), posibilitando otras clasificaciones teóricas. Este enfoque analítico se ha ido incorporando progresivamente al ámbito de la investigación sobre la empresa internacional y, más en concreto, al despliegue de estrategias globales por parte de las EMN. También se ha utilizado para investigar las decisiones sobre las formas de penetración y desarrollo de la empresa en

³⁸ La capacidad absorbtiva es la capacidad dinámica de creación y utilización de conocimiento que aumenta la habilidad de la empresa para obtener y sostener ventajas competitivas (Zahra y George, 2002a).

los mercados internacionales, siendo a veces confrontado directamente con la *teoría de costes de transacción* o *de la internalización* (Rialp y Rialp, 2005; Pla y Sánchez, 2005).

Madhok y Liu (2006), sin embargo, avanzan por el camino de la integración teórica con un análisis de la EMN desde la *teoría coevolutiva de la EMN*, con el enfoque de la *teoría coevolutiva* (Lewin y Volberda, 1999; Baum, 1999), desarrollada en los últimos años en la literatura sobre dirección y teoría de la organización. La *teoría coevolutiva* introduce, en el debate tradicional sobre la selección ambiental y la adaptación directiva (Bourgeois, 1984) de la *teoría evolutiva*, las adicionales nociones de “multiniveles” y “jerarquías anidadas”, argumentando que la evolución ocurre en múltiples niveles distintivos con unidades de evolución anidadas dentro de otras (March, 1994; Baum y Singh, 1994). Madhok y Liu (2006), en un recentísimo artículo, tratan de construir puentes entre diferentes enfoques, promoviendo una profunda base teórica para entender el funcionamiento de las EMN, que integre la *dirección estratégica*, la *teoría de la organización* y la *dirección internacional*. Para ello, delimitan y combinan la macroevolución de los (locales) entornos externos y la microevolución dentro de los entornos internos de las EMN (a través de multiniveles: en cada parte de la EMN (IE) y en su totalidad).

6.2.4.2. Fundamentos teóricos

Kogut (1989) ya anticipaba algunas de las tesis que defendería posteriormente, cuando sostenía que la principal peculiaridad de la EMN reside en su flexibilidad para explotar diferenciales en factores de producción, en productos y en mercados de capitales y también para transferir conocimiento e innovaciones a lo largo de la organización. Lo que es distintivo en el contexto internacional además del tamaño de mercado es la varianza en los distintos entornos por país. La gestión de este diferencial ofrece la posibilidad de beneficiarse.

Desde el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* se considera que las empresas son entidades sociales que se especializan en la creación y transferencia de conocimiento interno, expresado económicamente en productos y servicios, siendo éstas más eficientes en dicha transferencia que los mercados. Por tanto, la noción de la

empresa como agente especializado en la transferencia y creación de conocimiento constituye el fundamento de la *teoría evolutiva de la EMN* (Kogut y Zander, 1993, 1995).

Rialp y Rialp (2005) en un ejercicio esquemático notable plantean los componentes principales de este enfoque. Como supuestos básicos, la racionalidad limitada; como variables explicativas, los recursos y capacidades (tangibles y/o intangibles), las rutinas organizativas y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior; como variable dependiente, los modos de entrada al exterior, distinguiendo entre modos que implican internalización por parte de la empresa frente a su colaboración con otras compañías o entidades; y como criterio de decisión, los compromisos entre el valor añadido y los costes de la empresa.

Kogut y Zander (1993) parten de la idea de que las empresas compiten sobre la base de la superioridad de su información y conocimiento (know-how) y de sus capacidades para desarrollar nuevos conocimientos a través del aprendizaje experimental, y que los límites al crecimiento de la empresa no se encuentran sólo en la competitividad de otras empresas y en la demanda de los mercados, sino en la medida en que éstas pueden replicar su ventaja más rápidamente que los esfuerzos de imitación e innovación de sus competidores. Por tanto, lo que hacen las empresas es especializarse en la creación y en la transferencia interna de conocimiento especializado (Pla y Suárez, 2001).

En este sentido, la experiencia y el aprendizaje acumulados por las EMN condicionan sus decisiones respecto del método de entrada en nuevos mercados, ya que las empresas que han utilizado previamente un determinado método de expansión internacional desarrollan y codifican una experiencia que pueden utilizar para afrontar con éxito futuros proyectos de internacionalización, mediante el desarrollo de rutinas organizativas que permiten reducir los costes de proyectos posteriores (Vidal, 1999).

De acuerdo con Kogut y Zander (1993), el argumento de que la EMN existe por el fallo del mercado es demasiado determinista, ya que la asunción de oportunismo no es necesaria. El factor realmente importante es el diferencial de costes en la transmisión del conocimiento dentro de la empresa en contraposición a la transmisión entre

empresas. En este sentido, el enfoque propuesto por estos autores parte de la hipótesis de que el coste de transferencia de tecnologías difiere entre empresas y estas diferencias deben tener un efecto en la decisión de transferir tecnología dentro de la empresa o a través de licencias, esto es, a través del mercado (Pla y Suárez, 2001). De esta forma, la explicación de la IDE se centra en la posesión de una capacidad superior basada en una habilidad singular para combinar conocimiento, que es el elemento determinante del crecimiento de la empresa a través de las fronteras nacionales, dejando el enfoque de la internalización en un segundo plano (Kogut y Zander, 1993). Además, la naturaleza tácita del conocimiento dificulta su valoración y su transferencia puesto que no es posible revelar dicho conocimiento al comprador sin que disminuya su valor. Asimismo, existe un elevado riesgo de comportamiento oportunista, tanto por parte del licenciante como del licenciario, debido a la facilidad de infravalorar o sobrevalorar una información que no está codificada (Madhok, 1998).

Así, desde este enfoque, se explica el hecho de que las empresas creen IE propias en los mercados internacionales, dado que es el “vehículo organizacional” por el que la transferencia de conocimientos a través de las fronteras se consigue con una mayor eficiencia frente a otras alternativas (licencias), aparentando un gran paralelismo con la esencia de la teoría de la internalización (López, 2004). Sin embargo, el *enfoque de las capacidades organizativas* se centra no sólo en la minimización de los costes de transacción sino que también incorpora la gestión del valor inherente a la base de conocimientos de la empresa (Kogut y Zander, 1993), la cual es específica, tanto a la empresa como a su contexto y, por tanto, el valor del conocimiento puede verse disminuido por una transferencia ineficiente basada en la ausencia de complementariedad de las rutinas organizativas de las empresas implicadas en la transmisión (Madhok, 1997). Bajo esta perspectiva, la elección del modo de entrada viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto (Madhok, 1998).

La hipótesis básica del *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* plantea que la empresa puede llegar a la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior sobre la base de una mayor eficiencia relativa a la hora de transferir

internamente una determinada tecnología o conocimiento, lo que implica la introducción de un nuevo elemento en la decisión de internalizar una actividad, que es el coste en el que incurre la empresa en la transferencia interna del activo en cuestión (Pla y Suárez, 2001). Según este enfoque, dicho coste puede variar de unas empresas a otras independientemente de los costes de transacción surgidos del oportunismo (Kogut y Zander, 1993).

Así, mientras que en el *enfoque de costes de transacción* anteriormente revisado prevalece la noción de seleccionar aquel modo de entrada que lleve a minimizar dichos costes (considerando los fallos de mercado) en los mercados exteriores, este otro marco conceptual se centra en el valor estratégico de los recursos y capacidades de la organización (naturaleza de las habilidades y conocimientos de la empresa). Por tanto, el criterio de decisión basado en la minimización de costes de transacción queda aquí supeditado (cuando no reemplazado) al uso del concepto económico del valor añadido por dichas capacidades organizativas (Rialp y Rialp, 2005).

Madhok y Liu (2006) utilizan la *teoría coevolutiva* en la EMN, considerando que es un escenario ideal para la aplicación de dicha perspectiva, ya que es la única organización configurada como un conjunto de IE localizadas en una variedad de entornos distintivos. La EMN es una sola organización, pero, a la vez, está constituida por varias organizaciones (sus IE), las cuales, aunque legalmente, son entidades distintivas, están unidas, umbilicalmente, a la matriz. En este contexto, el proceso de coevolución se refiere a lo que ocurre en el nivel macro o macroevolución (McKelvey, 1997), representando la coevolución entre cada IE y su respectivo entorno (el país donde esté localizada), mientras que la coevolución de capacidades se refiere a lo que ocurre en el nivel micro o microevolución, representando la coevolución entre las IE y su matriz a través de la interacción organizativa. De esta forma cada IE contribuye y es influenciada a la vez, por el entorno externo (su contexto geográfico local) y el entorno interno de la empresa (Birkinshaw, 2000; Andersson *et al.*, 2002).

Madhok y Liu (2006) argumentan, en su *teoría coevolutiva de la EMN*, la existencia de una macroevolución de los diferentes (locales) entornos externos y una

microevolución dentro de los entornos internos de las EMN (dentro de las IE y entre éstas y la organización), gestionando la tensión entre los aspectos macro y micro de la coevolución. Estos autores apuntan la distinción entre el proceso de coevolución (lo que sucede) y la coevolución de capacidades (lo que es gestionable y cómo) y, posteriormente, recurren como elementos específicos de relación a la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982) y a la capacidad absorptiva (Zahra y George, 2002a) para vincularlos. En este contexto, explican específicamente cómo la coevolución a diferentes niveles tiende a ocurrir a diferentes velocidades. El diferencial de ritmo crea lo que los autores denominan el efecto de dis-sincronización en la coevolución de la EMN, la cual influye potencialmente en el rendimiento de la empresa. Adicionalmente, muestran como este enfoque aporta nueva luz al respecto del funcionamiento de la EMN como una sub-economía de conocimiento interno y de las ventajas jerárquicas sobre las de mercado.

De esta manera, Madhok y Liu (2006) emplean la lente de la *teoría coevolutiva* para enfocar los aspectos dinámicos de la dirección de la EMN en su totalidad. La evolución de la EMN y sus IE es una consecuencia del intercambio mutuo de sus recursos y capacidades con sus entornos externos y su entorno interno. Los autores conceptualizan la EMN como una reserva potencial de conocimiento y, consecuentemente, entienden su gestión como un proceso dinámico de creación, difusión, absorción, transformación y despliegue de conocimiento y capacidades externa e internamente.

6.2.4.3. Aplicabilidad y evidencia empírica

Los propios autores que desarrollan el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* sustentan sus tesis con evidencias empíricas. Así, Kogut y Zander (1995) comprueban empíricamente que cuánto más complejo sea el conocimiento [conocimiento tácito y no codificado, que tiene su origen en acciones, personas y rutinas (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995)] es más probable que las empresas creen IE en otros países para la venta de bienes y servicios. Por su parte, Madhok (1998) contrasta empíricamente la superioridad explicativa de la eficiencia en la transferencia de capacidades distintivas con relación a la elusión de costes de transacción.

En lo referente a la evidencia empírica acerca de empresas españolas, algunos estudios empíricos realizados en este campo, presentan diversas experiencias relativas a las formas de penetración y desarrollo de los mercados internacionales por parte de las empresas españolas, aportando también una cierta evidencia sobre la utilización y capacidad explicativa de este enfoque conceptual en el caso español (Rialp y Rialp, 2005). De esta manera, en sendos trabajos empíricos sobre la adopción y el desempeño de la exportación como principal forma de acceso al exterior, en el caso sobre todo de las PYMES españolas, Alonso y Donoso (2000) y Rialp *et al.* (2004) aplican, como marcos conceptuales de referencia, una cierta combinación del *enfoque de las capacidades organizativas* con el de las actitudes y aptitudes de la dirección de la empresa en la elección estratégica de esta modalidad exportadora.

En el primero de estos trabajos, Alonso y Donoso (2000) analizan los factores que se asocian de forma más definida con un comportamiento juzgado exitoso de la empresa exportadora española, medido tanto en términos de su propensión exportadora como del volumen de su exportación. En este sentido, destaca la elevada influencia atribuible a determinadas variables organizativas y estratégicas, tales como la existencia en la empresa de un departamento especializado en exportación, la dispersión de mercados exteriores, la promoción y publicidad internacional y/o la presencia de centros de producción o distribución en el exterior. A estas variables cabe añadir otras, no menos importantes, como son aquellas más directamente relacionadas con las actitudes y aptitudes directivas, en concreto, la rentabilidad percibida de la exportación, la planificación y la experiencia exportadora.

Por su parte, Rialp *et al.* (2004) desarrollan y contrastan, a través de una muestra representativa de empresas manufactureras y exportadoras españolas, un modelo que investiga el efecto de diversos recursos empresariales, principalmente aquellos de naturaleza intangible, sobre el desarrollo de una mayor competencia o capacidad exportadora de la compañía y de una estrategia exportadora más adaptada a las condiciones específicas de cada mercado exterior, para mejorar su rendimiento exportador. Así, se confirma que tanto los recursos humanos como los organizativos, tecnológicos o relacionales de estas empresas tienen un impacto estadísticamente

significativo sobre la creación de la capacidad exportadora de las mismas, y que, a su vez, moderan la elección directiva realizada en forma de una determinada estrategia de marketing internacional y su consiguiente resultado exportador.

6.2.4.4. Críticas, limitaciones y sugerencias

Las críticas y limitaciones asimilables al *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* están, fundamentalmente, relacionadas con la reducida variedad de modos de entrada que se plantean y su alta complejidad conceptual, la cual dificulta su contraste empírico (ambigüedad causal, inimitabilidad, etc.) (Rialp y Rialp, 2005):

En este sentido, el verdadero potencial explicativo de este enfoque aplicado al análisis del contexto internacional de la organización está aún por explotar. Más aún, si cabe, en lo que respecta a la toma de decisiones sobre la estrategia de entrada y permanencia de la empresa en el mercado exterior donde, a pesar de su aparente atractivo conceptual, este enfoque se halla todavía en sus primeras fases de desarrollo. Por tanto, de forma análoga a otros enfoques novedosos y emergentes, su jovialidad penaliza ciertas cuestiones.

Así, aunque sea considerada una *teoría de la EMN*, podría ser más profusamente aplicado a explicar la posible selección inicial del mecanismo de exportación, por encima de otras alternativas de penetración en el exterior, sobre todo en las fases más tempranas del proceso de internacionalización empresarial.

El reciente y notable cambio de orientación en la toma de decisiones empresariales en el exterior (en el sentido de pasar de estar puramente basadas en criterios de costes (de producción y/o transacción) a insistir sobre todo en el valor estratégico de los recursos organizativos) tiene también repercusiones importantes a la hora de elegir mecanismos que fomenten, de una u otra forma, la colaboración internacional entre las propias empresas. Así, más allá de ilustrar diferentes fuentes de capacidades organizativas, esta teoría no se ha mostrado de momento capaz de predecir qué tipo de arreglos cooperativos concretos (licencias, franquicias, empresas conjuntas, etc.) deberían utilizar especialmente las empresas en el ámbito internacional.

Otros retos similares que tiene por delante este novedoso *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* aplicadas al contexto internacional y, en particular, a la selección del modo de penetración en el mercado exterior, remiten al hecho de que los recursos de la empresa, y particularmente los intangibles (origen en buena medida de dichas capacidades organizativas), son difícilmente observables y, por tanto, medibles. A su vez, los investigadores que utilicen este enfoque para explicar el fenómeno de la internacionalización empresarial y sus modalidades deberán mostrarse especialmente cautos a la hora de hacer operativos ciertos conceptos clave y, a la postre, sumamente complejos de este enfoque teórico, como son, entre otros, los de la ambigüedad causal, la dificultad de imitación competitiva de los recursos y capacidades de una organización, o el de la capacidad absorptiva como capacidad dinámica de creación y utilización de conocimiento que aumenta la habilidad de la empresa para obtener y sostener ventajas competitivas.

6.2.4.5. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Por tanto, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del siguiente capítulo de lo aquí explicitado en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI), se puede considerar que el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* ofrece una referencia explicativa alta (A) del MEI (ver tabla 6.9. Matriz de relevancia explicativa del *ECO* en el MEI) en lo que se refiere al análisis estratégico de la empresa, a nivel funcional (cadena valor) y, especialmente, a nivel de recursos y capacidades, a la estrategia de entrada y permanencia, a la estrategia de internacionalización, a la estrategia competitiva y a la estrategia de estructura. Las recientes aportaciones de Madhok y Liu (2006) implican un salto cualitativo en la consideración del análisis estratégico del entorno genérico al tener en cuenta la macroevolución de los distintos entornos geográficos donde se encuentran las IE (según los multiniveles)

La noción de la empresa como agente especializado en la transferencia y creación de conocimiento, atribuye a éste el papel de máximo exponente de recurso específico. Su fundamentación teórica en la *teoría de recursos y capacidades* centran su atención en las capacidades internacionales de la empresa (análisis estratégico de la

empresa a nivel de recursos y capacidades) y en los aspectos estratégicos distintivos (estrategia competitiva).

Las variables explicativas de este enfoque son los recursos y capacidades (especialmente intangibles), las rutinas organizativas (estrategia de estructura) y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior (estrategia competitiva). La variable dependiente hace referencia al modo de entrada al exterior (estrategia de entrada y permanencia), favoreciendo los modos que implican internalización por parte de la empresa (estrategia de internalización) frente a aquellos que suponen colaboración con otras compañías o entidades (estrategia de convivencia). El criterio de decisión se basa en el compromiso entre el valor añadido y los costes de la empresa (cadena valor). Bajo esta perspectiva, la elección del modo de entrada (estrategia de entrada y permanencia) viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa (recursos y capacidades) y aquellas que se necesitan (entorno específico) para tener éxito en un mercado concreto (sistema de objetivos).

Por otro lado, se puede considerar que el *ECO* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 6.9) en lo que se refiere al análisis estratégico del entorno (específico), al sistema de objetivos, a la estrategia de convivencia, a la estrategia de crecimiento y a la estrategia de secuencia.

El *ECO* tiene sus raíces en el *enfoque evolutivo o ecológico* en el que se utilizan conceptos de la biología para explicar la evolución de las organizaciones y considera que la empresa no tiene posibilidad de adaptación, por lo que no promueve un análisis sectorial exhaustivo, ya que es, básicamente, inútil. Adicionalmente, la explícita referencia ambiental (entorno externo y entorno interno) hecha por parte de Madhok y Liu (2006), pendula el análisis entre el entorno geográfico (genérico) y los recursos y capacidades (interno), sin referenciar, sin embargo, el entorno sectorial (específico). La referencia a la localización es, además, ex - post.

Aunque el *ECO* lo plantee como alternativa, los acuerdos de cooperación (estrategia de convivencia) parecen ser la opción menos correcta, a parte de que, tal y como se ha comentado en las críticas, esta teoría no se ha mostrado de momento capaz

de predecir qué tipo de arreglos cooperativos concretos (licencias, franquicias, empresas conjuntas, etc.) deberían utilizar especialmente las empresas en el ámbito internacional.

Por otra parte, aunque el *ECO* se basa en la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa*, y como tal, interpreta el proceso de crecimiento (y como tal el de internacionalización) de la empresa desde una perspectiva dinámica y evolutiva (estrategia de secuencia), su énfasis se desvía hacia otras cuestiones. De forma análoga, y aunque parezca contraproducente, la elección entre modelos de crecimiento orgánico o externo (estrategia de crecimiento) no son suficientemente valorados en proporción a otras cuestiones.

Por último, consideramos que el *ECO* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 6.9) en lo que respecta a la misión de la empresa, a la estrategia de localización, a la estrategia corporativa y a la estrategia de enfoque.

De forma resumida, esta evaluación de la referencia explicativa del *ECO* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.9) y, de forma agregada en la tabla 6.12.

Tabla 6.8. Matriz de relevancia explicativa del *ECO* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	M	A	A	B	M	B	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
M	M	B	A	A	A	B	M

Fuente: elaboración propia.

6.2.5. Enfoque Macroeconómico

6.2.5.1. Origen, ubicación y relación teórica

Lo primero que debemos expresar es lo que se refiere al *enfoque macroeconómico (EM)* desarrollado por Kojima (1973, 1978, 1982) es que se trata de una teoría que no resulta fácil de clasificar, a lo que se añade que ha sido mayoritariamente obviada en revisiones teóricas. No obstante, dado nuestro afán de

integración, la hemos considerado, reconociendo, eso sí, su menor relevancia entre los estudiosos del tema. En cuanto a su correcta ubicación, reconocemos nuestras dudas al respecto, ya que encontramos hasta tres ubicaciones coherentes. Una, sería dentro del capítulo 2, formando parte de las *teorías del comercio internacional*, otra, en el anterior capítulo como contra réplica del *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* desarrollado por Vernon (1966) y la última, la finalmente elegida, formando parte de las *teorías de la empresa multinacional (EMN) y la inversión directa en el exterior (IDE)*.

Efectivamente, Kojima (1973, 1978, 1982) a través de un modelo que define como el *enfoque macroeconómico de la IDE*, trata de dar una explicación alternativa sobre la IDE, siguiendo un planteamiento similar al empleado por Vernon (1966) para la explicación del comercio y de la inversión internacional de las empresas estadounidenses. Sin embargo, para ello analizó la trayectoria seguida por las empresas japonesas, reflejando una nueva forma de responder a la cuestión de “hacia dónde” van los flujos de inversión de la EMN (Pla y Suárez, 2001), en este caso, japonesa en contraposición a la estadounidense, variando, de este modo, la respuesta a la cuestión “desde donde”.

Las diferentes características de la inversión japonesa (entrada tardía, centradas en Latinoamérica y Asia, intensivas en mano de obra, preferencia por las joint-ventures como primer paso, y existencia de grupos de control de la inversión) (Buckley, 1985), respecto a las inversiones norteamericanas o las de Europa Occidental, habían llevado a algunos analistas japoneses a proponer explicaciones alternativas sobre la *teoría de la IDE* y, por lo tanto, sobre la aparición de las EMN (Pla, 2000). En ese contexto, una de las aportaciones más ingeniosas fue el *enfoque macroeconómico (EM)* desarrollado por Kojima.

Por lo tanto, el *enfoque macroeconómico (EM)* trata de forma explícita la selección de mercados exteriores, pero exclusivamente la relacionada con la localización de la IPE a través de la inversión directa productiva en el exterior y desde una perspectiva económica (Suárez y Galván, 2005). Esto es, el *EM* se plantea cuáles son los países más adecuados a los que dirigir la IDE, comparando las ventajas que ofrecen los países receptores para el país inversor (Kojima, 1982), centrando toda su

argumentación en las ventajas de localización, fundamento característico de las *teorías del comercio internacional*.

De esta manera, la cuestión de investigación central de este enfoque es por qué los países realizan IDE, partiendo de los *modelos del comercio internacional (teoría de la ventaja comparativa)* para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas (Suárez y Galván, 2005). Y es, justamente, esta focalización de la cuestión en la IDE y su perspectiva económica la que nos ha llevado a su clasificación en este apartado, asumiendo que el *enfoque macroeconómico (EM)* trata de integrar las *teorías de comercio (teoría de la ventaja comparativa)* con las *teorías de la EMN y la IDE* y contrastar la inversión japonesa versus la americana, en contra réplica al *MCVP* de Vernon (1966).

6.2.5.2. Fundamentos teóricos

El fundamento básico del *enfoque macroeconómico (EM)*, propuesto por Kojima, (1982), es que la IDE debe originarse en aquel sector de actividad del país inversor con desventaja comparativa (en términos de sus dotaciones iniciales de factores) con respecto a otros sectores del país y que, potencialmente, sea una actividad en la que el país receptor tenga ventaja comparativa respecto al país inversor. Esta IDE, característica de las empresas japonesas, permite producir bienes en otros países a un coste menor que en el país de origen mediante la correcta combinación de la transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas de las empresas del país inversor, por una parte y de la dotación de factores más favorables del país receptor, por otra. De esta manera, la IDE realizada por las empresas japonesas está orientada al comercio internacional, en la medida en que, en vez de desincentivarlo y sustituirlo, como parece que ocurre con la IDE realizada por las empresas norteamericanas, se ve complementado con el incremento de las exportaciones desde los países receptores al inversor y a terceros países, aumentando las ganancias en la producción y en el consumo, tanto en el país inversor como en el receptor. Efectivamente, en el caso de la IDE estadounidense en el marco de una estructura de mercado oligopolística, los flujos de recursos fluyen desde los sectores de actividad líderes en el país de origen, ocasionándose una pérdida de eficiencia al operar en contra del comercio internacional.

El incentivo para el comercio es eliminado ya que se produce un reequilibrio, la industria que contaba con desventajas comparativas en el país receptor se expande y la industria del país de origen se contrae, de manera que cada país se abastecerá con su propia producción (Kojima, 1982). Por tanto, Kojima considera que la inversión japonesa está principalmente orientada al comercio y responde a los dictados de los principios de la ventaja comparativa, mientras que las inversiones americanas son llevadas a cabo dentro de una estructura de mercado oligopolística que desincentiva el comercio internacional (Dunning, 1992; Pla, 2000).

El argumento clave en el *enfoque macroeconómico* de Kojima es que la IDE japonesa es considerada como un ajuste entre la dotación de factores de los países receptores (mano de obra barata, principalmente) y la mayor eficiencia de las empresas japonesas para gestionar determinados recursos (tecnología, habilidades de los directivos) (Suárez y Galván, 2005), de manera que se mejora la productividad en los países receptores debido, sobre todo, a las habilidades de los directivos en trabajar con mano de obra dócil y relativamente poco experta, a la capacidad de organizar sistemas de producción en masa y a la posibilidad de tener acceso a las complejas redes de distribución japonesas (Buckley, 1985; Pla, 2000).

De este enfoque se deduce que la empresa analizará el entorno con el fin de determinar que países son los que ofrecen mayores ventajas comparativas para poder realizar la IDE. Este análisis implica que el proceso de toma de decisiones tiene ciertas características de racionalidad económica, ya que la empresa debe evaluar las dotaciones de factores de cada uno de los países para seleccionar aquel que ofrezca ventajas más significativas de carácter económico (Kojima, 1982). Además, considera que la ventaja competitiva la poseen los países y, por lo tanto, las empresas buscan la generación de comercio y la explotación por parte del país inversor de dichas ventajas ofrecidas por el país receptor y complementarias a las aportadas por la empresa inversora, por lo que el directivo se debe centrar en analizar las dotaciones de factores de cada una de estas localizaciones alternativas en función de las condiciones económicas de cada destino (datos macroeconómicos, incluyendo costes salariales y legislación laboral) (Buckley, 1985). Esto implica una recopilación de datos objetivos,

económicos y secundarios para ser analizados, que junto a las características descritas de la toma de decisiones, se relaciona con el enfoque sistemático de selección de mercados exteriores (Andersen y Buvik, 2002; Suárez y Galván, 2005).

6.2.5.3. Críticas y limitaciones

El *enfoque macroeconómico (EM)* ha sido criticado desde varios ámbitos (Pla, 2000). En primer lugar, la dicotomía entre los modelos de inversión japonesa y americana no parece ser demostrable a nivel empírico. Dichas diferencias reflejan las diferentes etapas en la evolución de las EMN japonesas y norteamericanas. El modelo de Kojima puede explicar la inversión japonesa en los años sesenta y setenta del siglo pasado, sin embargo, a medida que las empresas incrementan su carácter multinacional y adoptan una perspectiva más global, sus ventajas comparativas se basan menos en la exclusiva posesión de determinados activos intangibles, que en origen son específicos del país (en este caso Japón), y más en la habilidad de coordinar y dirigir exitosamente una red de actividades geográficamente dispersas. Estas ventajas, que tienden a ser propias de las empresas más que del país, eran características de las grandes EMN norteamericanas y europeas en las décadas de los sesenta y setenta, siendo a finales de los ochenta cuando empiezan a ser explotadas por sus rivales japonesas (Dunning, 1988).

De forma más amplia, Dunning (1992) afirma que la teoría de Kojima deja de ser una explicación general de las actividades de las EMN porque, al igual que las *teorías neoclásicas*, no tiene en cuenta la posibilidad de los fallos de mercado, ni el hecho de que las firmas son al mismo tiempo agentes económicos “de producción” y “de transacción”. Consecuentemente, el modelo no puede explicar aquellos flujos de comercio basados en la necesidad de explotar economías de escala, la diferenciación del producto y otras manifestaciones de los fallos de mercado, ciñéndose a aquellos basados en la distribución de la dotación de factores. Tampoco explica la internalización del comercio de productos intermedios derivada de las ventajas del gobierno común, dada la incapacidad de los mecanismos de mercado para asegurar la mejor localización internacional de la actividad económica.

Por último, Buckley (1985) afirma que la inversión japonesa de los años sesenta y setenta se caracterizaba por una búsqueda de la localización adecuada de inputs específicos (principalmente mano de obra barata) para complementar las habilidades desarrolladas por las empresas japonesas y, por tanto, aunque es cierto que dichas habilidades eran substancialmente diferentes en las empresas norteamericanas o europeas, este modelo de inversión podría explicarse con referencia a los criterios de localización siguiendo la tradición de Vernon. En este sentido, Clegg (1987) señala que la internacionalización de esta producción ocurrió precisamente en las industrias japonesas que se encontraban en la etapa de estandarización, las cuales estaban perdiendo competitividad, pero para las que todavía existía un mercado. Serán estas IE japonesas las que continuarán suministrando al mercado japonés altamente protegido frente a las firmas foráneas. En definitiva, aunque Kojima formula un análisis útil de las transacciones de productos intermedios entre diferentes naciones e identifica correctamente alguna de las actividades de las EMN como resultado de las distorsiones estructurales del mercado, presta poca atención al impacto de los costes de transacción en la localización de los recursos internacionales, siendo éste un aspecto crítico que explica por qué las EMN pueden, lejos de empeorar, mejorar dicha localización (Dunning, 1992).

6.2.5.4. Aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI)

Como conclusión dirigida hacia el planteamiento del siguiente capítulo de lo aquí explicitado, podemos destacar (ver tabla 6.10. Matriz de relevancia explicativa del *EM* en el MEI), en cuanto a los elementos contenidos en nuestro modelo estratégico de internacionalización (MEI) que son tratados por el *enfoque macroeconómico (EM)*, los argumentos referidos al análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), a la estrategia de localización y a la estrategia de entrada y permanencia.

El *enfoque macroeconómico (EM)* trata de forma explícita la selección de mercados exteriores (estrategia de localización), pero exclusivamente la relacionada con la localización de la IPE (estrategia de entrada y permanencia sesgada) y desde una perspectiva económica, ya que Kojima propone que, con el fin de determinar que países son los que ofrecen mayores ventajas comparativas para poder realizar la IDE, la

empresa analice el entorno a través de un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto en función de las condiciones económicas de cada país (análisis del entorno genérico), como de la desventaja comparativa (en términos de sus dotaciones iniciales de factores) del sector de actividad (análisis del entorno específico). Sin embargo, es de justicia destacar que el análisis estratégico del entorno propuesto es significativamente incompleto, análogamente a la estrategia de entrada y permanencia explicitada. Aunque, por otro lado, el énfasis puesto en las ventajas de localización facilita las unidades de análisis (origen – destino) en lo que respecta a la cuestión de “desde donde” vienen y “hacia dónde” van los flujos de inversión de la EMN, ya que el *EM* se plantea cuáles son los países más adecuados a los que dirigir la IDE, comparando las ventajas que ofrecen los países receptores para el país inversor.

Por otro lado, se puede considerar que el *enfoque macroeconómico (EM)* ofrece una referencia explicativa media (M) del MEI (ver tabla 6.10) en lo que se refiere al análisis estratégico de la empresa, tanto al funcional (cadena valor), como al de recursos y capacidades (competencia), a la estrategia de internalización y a la estrategia competitiva.

En efecto, el fundamento del *EM* plantea que la empresa explote internacionalmente las ventajas de localización de la producción a través de la búsqueda de la localización adecuada basada en la dotación de factores de los países receptores (mano de obra barata, principalmente) y complemente dicha ventaja con las habilidades desarrolladas por las empresas inversoras, basadas en la exclusiva posesión de determinados recursos intangibles, que en origen son específicos del país (en este caso, Japón) y la mayor eficiencia de las empresas (en este caso, japonesas) para gestionar determinados recursos (tecnología, habilidades de los directivos). Esto supone, implícitamente, un análisis funcional, aunque exclusivamente enfocado al eslabón productivo y un reconocimiento propio de competencias distintivas de índole intangibles que pueden ser explotadas como ventaja competitiva, pero lejos del juicio intrínseco del enfoque de recursos y capacidades.

Por otro lado, la estrategia competitiva queda sesgada cuando el *EM* presupone un modo de competencia basado en costes de producción (el precio alcanza mayor

relevancia cuanto mayor sea el grado de estandarización) y justifica la IDE en países con ventaja comparativa (mano de obra barata, principalmente) como una estrategia de la EMN para reducir sus costes de producción. Análogo es el planteamiento excesivamente sesgado en cuanto a la estrategia de internalización que parece ceñirse exclusivamente a las decisiones de localización de la producción tomadas por la empresa en función de los criterios ya comentados, planteando un fenómeno de deslocalización industrial excesivamente simple.

Por último, consideramos que el *EM* adolece de una referencia explicativa baja (B) del MEI (ver tabla 6.10) en lo que respecta a la fase completa del establecimiento de objetivos (misión de la empresa y sistema de objetivos), a la estrategia de crecimiento, a la estrategia de convivencia, a la estrategia corporativa, a la estrategia de estructura, a la estrategia de enfoque y a la estrategia de secuencia.

Esta evaluación de la referencia explicativa del *EM* en los elementos contenidos en el MEI queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.10) y, de forma agregada en la tabla 6.12.

Tabla 6.10. Matriz de relevancia explicativa del *EM* en el MEI

Ent. Gen.	Ent. Esp.	An. Func.	Rec. Cap.	Misión	Sist. Obj.	E. Loc.	E. E. y P.
A	A	M	M	B	B	A	A
E. Crec.	E. Conv.	E. Cor.	E. Int.	E. Est.	E. Comp.	E. Enf.	E. Sec
B	B	B	M	B	M	B	B

Fuente: elaboración propia.

6.3. VALORACIÓN FINAL DE LAS TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL (EMN) Y LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR (IDE)

Como conclusión de este capítulo relativo a las *teorías de la empresa multinacional y la inversión directa en el exterior*, y basándonos en una exhaustiva

revisión de la literatura sobre el tema en cuestión desde una perspectiva empresarial y teniendo en cuenta los diferentes enfoques y modelos existentes, destacamos en la tabla 6.11 los principales factores clave de multinacionalización de la empresa que los diferentes autores, agrupados en las distintas teorías, han explicitado como explicativos de este fenómeno.

Tabla 6.11. Factores Clave de Multinacionalización

TEORÍAS	AUTORES Y BASE TEÓRICA	FACTORES CLAVE
PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior (Enfoque Económico)		
<u>T^{ia} de organización industrial:</u> -T ^{ia} de la ventaja monopolística -Mod. de rivalidad oligopolista	Bain (1956) Hymer (1960/1976), Kindleberger (1969), Caves (1971) Knickerbocker (1973)	Imperfección del mercado Ventaja específica o de propiedad Reacción oligopolística
<u>T^{ia} de los costes de transacción:</u> - T ^{ia} de la internalización	Coase (1937), Williamson (1975) Hymer (1968/1990), Buckley y Casson (1976), Teece (1976, 1981), Rugman (1980, 1981), Caves (1982), Hennart (1982, 1989), Gatignon y Anderson (1988), Buckley (1988)	Fallos del mercado (costes de transacción) Ventaja de internalización de los mercados internacionales de activos intermedios de naturaleza específica e intangible
Paradigma Ecléctico	Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995)	Ventaja de propiedad, ventaja de internalización, ventaja de localización
<u>Enfoque de las capacidades organizativas</u> - T ^{ia} evolutiva de la EMN - T ^{ia} coevolutiva de la EMN	<i>T^{ia} de los recursos y capacidades:</i> Wernerfelt (1984), Barney (1991, 2001), Grant (1991, 2004) <i>T^{ia} evolutiva del crecimiento de la empresa:</i> Nelson y Winter (1982), Bourgeois (1984) Kogut y Zander (1993, 1995), Madhok (1997, 1998) <i>T^{ia} coevolutiva:</i> March, (1994), Baum y Singh (1994), Lewin y Volberda (1999), Baum (1999) Madhok y Liu (2006)	Recursos y competencias distintivas (heterogeneidad, ambigüedad causal y capacidad absorbente) Naturaleza tácita del conocimiento, selección ambiental y adaptación directiva Creación y transferencia de conocimiento interno (recurso superior) y capacidades organizativas Múltiples niveles distintivos, unidades de evolución con jerarquías anidadas Idem T ^{ia} evolutiva. Proceso de coevolución (nivel macro), coevolución de capacidades (nivel micro), efecto de dis-sincronización
T ^{ia} macroeconómica de la IDE	Kojima (1973, 1978, 1982)	Dotación de factores y eficiencia en gestión de recursos directivos

Fuente: elaboración propia.

Entendemos que esta parcial base multifactorial, producto de la focalidad teórica aplicada (*Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior*) con *perspectiva empresarial y enfoque económico*, plantea un primer paso hacia un marco teórico integrado. La consideración de todos estos factores en nuestras investigaciones puede posibilitar la complementación y el apoyo mutuo de los argumentos esgrimidos por tan destacados autores, en la explicación fundamental de la multinacionalización, como fenómeno empresarial.

Por último, como conclusión dirigida hacia el planteamiento del capítulo 7, de lo explicitado en el presente capítulo, en cuanto a los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI), que han sido tratados por las distintas *teorías de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior*, podemos destacar, de forma resumida y agregada, la evaluación de la referencia explicativa de las *teorías de la EMN y la IDE* en los elementos contenidos en el MEI. Esta evaluación queda recogida en la “matriz de relevancia” (tabla 6.12).

Tabla 6.12. Matriz de relevancia explicativa de las Teorías de la EMN y la IDE en el MEI

Etapas MEI	Análisis estratégico del entorno de la empresa				Establecimiento de objetivos		Formulación de la estrategia de internacionalización									
	Ent.Gen.	Ent.Esp.	A.Func.	Rec.Cap.	Misión	S.Obj.	E.Loc.	E.E.P.	E.Crec.	E.Conv.	E.Cor.	E.Int.	E.Est.	E.Comp.	E.Enf.	E.Sec.
<i>TOIIM</i>	A	A	A	A	B	M	M	A	B	B	B	A	M	A	B	M
<i>TICT</i>	A	A	A	A	B	M	A	A	B	A	M	A	M	A	B	M
<i>PE</i>	A	A	A	A	B	M	A	A	B	A	M	A	M	A	B	M
<i>ECO</i>	A	M	A	A	B	M	B	A	M	M	B	A	A	A	B	M
<i>EM</i>	A	A	M	M	B	B	A	A	B	B	B	M	B	M	B	B

Nota: influencia o referencia explicativa Alta (A), Media (M) o Baja (B). La evaluación realizada para cada teoría incide en la capacidad explicativa relativa de cada una de ellas y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. Esta evaluación se basa en dos elementos de juicio: el número relativo de referencias explícitas y el propio criterio del investigador (juicio más subjetivo).

Fuente: elaboración propia.

TOIIM: teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado

TICT: teoría de la internalización basada en los costes de transacción

PE: paradigma ecléctico

ECO: enfoque de las capacidades organizativas

EM: enfoque macroeconómico

CAPITULO 7

***Modelo Teórico de Dirección Estratégica para la Internacionalización de la
Empresa: el MEI***

7.1. INTRODUCCIÓN: RECAPITULACIÓN Y CONVERGENCIA DE OBJETIVOS

Llegados a este punto, nos adentramos, sin duda, en el capítulo clave de esta tesis. Todo lo realizado hasta ahora, converge en él y lo que queda por ver, se hace desde su perspectiva. No puede ser de otra manera, cuando uno de los objetivos principales¹ se refiere a la propuesta de un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa, que pretendemos exponer en el presente capítulo y que ya en la introducción, bautizamos como *modelo estratégico de internacionalización (MEI)*.

Sin embargo, tal y como hemos argumentado en varias ocasiones, en este trabajo este modelo no se circunscribe exclusivamente a ese objetivo, sino que se convierte en una herramienta sintética fundamental para la consecución de un marco teórico general sobre la internacionalización a través de un planteamiento ecléctico que permita establecer una base teórica lo suficientemente sólida e integrada. Así, en el apartado de la introducción referido a la metodología *analítico-sintética* (Soldevilla, 1991), responsabilizábamos a este modelo (MEI) como el segundo mecanismo de la fase sintética, después de la revisión analítica multifocalizada de las teorías sobre la internacionalización y de haber destacado los factores clave explicativos de las respectivas teorías.

De esta manera, desde el contexto teórico y en el ámbito del objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización, la adopción de un enfoque estratégico como marco conceptual homogeneizador para analizar este fenómeno supone estructurar los factores y juicios clave de las distintas teorías (tabla

7.1), tomando como eje fundamental del planteamiento ecléctico, el *modelo estratégico de internacionalización (MEI)*. De este modo, se establecen categorías analítico-teóricas asimilables a los ámbitos específicos de análisis y decisión de la empresa en su estrategia real de internacionalización. Creemos que esta clasificación transversal de los factores y juicios clave (“matriz de relevancia transversal”), nos permite desmembrar el complejo análisis de la internacionalización en partes más simples y sintetizarlos en argumentos parciales, pero sin perder la coherencia teórica del fenómeno y la consistencia práctica de la estrategia, facilitando nuestro cometido, ya que el modelo presupone la interconexión entre los ámbitos estratégicos (categorías analítico-teóricas).

Este planteamiento tiene una importante virtud, y es que posibilita la obtención de conclusiones parciales en unidades específicas o ámbitos estratégicos de decisión relevantes (estrategia de entrada, estrategia de crecimiento, etc.) y lo que es más importante, todas ellas, conjuntamente, componen la estrategia de internacionalización de la empresa, por lo que los juicios extraídos forman parte de un todo.

Por lo tanto, la parte teórica de este trabajo de investigación que discurría por caminos paralelos generados por la necesidad de ser coherentes con los dos objetivos principales planteados (marco teórico general integrador y complementario, y modelo estratégico de internacionalización (MEI) de utilidad empresarial, académica e institucional) y los cuatro primeros objetivos operativos (“2” (revisión sistemática, coherente y multifocalizada sobre el fenómeno de la internacionalización); “3” (contexto conceptual unificado y planteamiento ecléctico de base teórica sólida y sintética); y “4” (adecuación de proposiciones teóricas al modelo estratégico de internacionalización)) tienen en este capítulo su punto de intersección. Por esta razón y para facilitar y guiar, en la medida de lo posible, en este recorrido un tanto laberíntico, vamos a recapitular parte² de lo generado hasta ahora.

¹ Ver apartado 0.1.3. Propósito y objetivos de la investigación, de la introducción.

² Una parte muy importante de lo realizado queda en el conocimiento adquirido por el investigador, que realiza este trabajo y que tanto ha podido aprender y aprehender de los excelentes trabajos revisados.

En la tabla 7.1 reunimos los principales factores clave sobre la internacionalización que los diferentes autores agrupados en las distintas teorías (enfoques/perspectivas) han explicitado como explicativos de este fenómeno. Esta tabla es una composición de las tablas 2.9 (capítulo 2), 5.25 (capítulo 5) y 6.11 (capítulo 6).

Tabla 7.1. Factores Clave de Internacionalización según Marcos Teóricos

TEORÍAS	AUTORES	FACTORES CLAVE
PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA y ENFOQUE ECONÓMICO		
Teoría del Comercio Interindustrial		
Mercantilismo	Munn (1664/1928), Hume (1752/1969)	Intervención directa del gobierno
T ^{ia} de la ventaja absoluta	Smith (1776/1937)	Factor productivo absoluto (trabajo)
T ^{ia} de la ventaja comparativa	Ricardo (1817/1955), Mill (1848/1917) Haberler (1936)	Diferencias internacionales de la productividad del trabajo Coste de oportunidad comparativo
T ^{ia} de dotación de factores	Heckscher y Ohlin (1933), Samuelson (1948)	Intensidad y abundancia factorial
T ^{ia} neotecnológicas	Posner (1961), Vernon (1966, 1979)	Cambios tecnológicos e innovación
Teoría del Comercio Intraindustrial (Competencia Imperfecta)		
T ^{ia} de la diferenciación	Linder (1961)	Estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias
T ^{ia} de las economías de escala	Chamberlin (1933), Krugman (1979), Helpman (1981) Marshall (1923)	Competencia monopolística: economías de escala internas Distritos industriales: economías de escala externas
Teoría de la Competitividad (País / Sector)		
T ^{ia} del diamante	Porter (1990, 1998)	Factores anteriores (asimila clusters) junto con estrategia, estructura y rivalidad de empresas
T ^{ia} del ciclo de la IDE	Dunning y Narula (1994, 1996)	Grado de desarrollo económico
PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
Teoría de la Internacionalización de la Empresa (Enfoque Organizativo Directivo)		
Modelo del ciclo de vida del producto (Enfoque Económico)	Vernon (1966, 1979) Vernon (1974)	Ventaja de localización (demanda de mercado y precios relativos de factores) en la creación y difusión internacional de innovación Comportamiento oligopolístico
<u>Proceso secuencial de internacionalización:</u> - Enfoque escandinavo - Enfoque innovación	T ^{ia} del crecimiento: Penrose (1959) T ^{ia} conductista: Cyert y March (1963), Aharoni (1966), Dichtl <i>et al.</i> (1990) Wiedersheim-Paul (1972), Hörnell <i>et al.</i> (1973), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Valhne (1977, 1990), Luostarinen (1979) Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1982), Reid (1981, 1983), Czinkota (1982), Mugler y Miesenböck (1989), Lim <i>et al.</i> (1991)	Alternativa de crecimiento Decisiones del equipo directivo Distancia psicológica, implicación internacional, conocimiento experimental, aprendizaje organizativo Diferentes factores (incluye los del enfoque escandinavo.) en las distintas etapas del proceso (económicos y actitudinales). Importancia de las características, capacidades y actitudes del equipo directivo. Elección estratégica (decisiones deliberadas)

Enfoque de redes	Johanson y Mattsson (1988), Forsgren (1989), Johanson y Vahlne (1990), Axelsson y Johanson (1992), Anderson <i>et al.</i> (1994), Casson (1996), Blankenburg Holm <i>et al.</i> (1997), Chetty y Blankenburg Holm (2000)	Red social de negocios (interacciones con clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones), procesos de aprendizaje conectados en entornos de red con relaciones directas e indirectas, formales e informales
Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional	Oviatt y McDougall (1994, 1997, 1999, 2005), Knight y Cavusgil (1996, 2004), Madsen y Servais (1997), Autio <i>et al.</i> (2000), Shrader <i>et al.</i> (2000), Zahra y George (2002), Bell <i>et al.</i> (2003), Andersson y Wictor (2003), Andersson (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005a, 2005b), Autio (2005), Jones y Coviello (2005), Zahra (2005)	Visión directiva global, tipo de empresario, compromiso de la dirección, estrategia internacional proactiva de nicho específico, creación de valor añadido, conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada, gestión de recursos intangibles y singulares, redes personales u organizativas, orientación a clientes con relaciones de proximidad, gestión del riesgo
Proceso de internacionalización empresas de servicios	Erramilli (1990, 1991), Erramilli y Rao (1993), Patterson y Cicic (1995), Lovelock y Yip (1996), Cicic <i>et al.</i> (1999), Ramón (2000), Contractor <i>et al.</i> (2003), Sánchez y Pla (2005, 2006)	Factores de otros enfoques y teorías. Específicamente, naturaleza e intensidad del conocimiento, intangibilidad e inseparabilidad del servicio, adaptación del servicio al cliente
Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior (Enfoque Económico)		
T ^{ia} de la organización industrial: -T ^{ia} de la ventaja monopolística -Mod. de rivalidad oligopolista	Bain (1956) Hymer (1960/1976), Kindleberger (1969), Caves (1971) Knickerbocker (1973)	Imperfección del mercado Ventaja específica o de propiedad Reacción oligopolística
T ^{ia} de los costes de transacción: - T ^{ia} de la internalización	Coase (1937), Williamson (1975) Hymer (1968/1990), Buckley y Casson (1976), Teece (1976, 1981), Rugman (1980, 1981), Caves (1982), Hennart (1982, 1989), Gatignon y Anderson (1988), Buckley (1988)	Fallos del mercado (costes de transacción) Ventaja de internalización de los mercados internacionales de activos intermedios de naturaleza específica e intangible
Paradigma Ecléctico	Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995)	Ventaja de propiedad, ventaja de internalización, ventaja de localización
Enfoque de las capacidades organizativas - T ^{ia} evolutiva de la EMN - T ^{ia} coevolutiva de la EMN	T ^{ia} de los recursos y capacidades: Wernerfelt (1984), Barney (1991, 2001), Grant (1991, 2004) T ^{ia} evolutiva del crecimiento de la empresa: Nelson y Winter (1982), Bourgeois (1984) Kogut y Zander (1993, 1995), Madhok (1997, 1998) T ^{ia} coevolutiva: March, (1994), Baum y Singh (1994), Lewin y Volberda (1999), Baum (1999) Madhok y Liu (2006)	Recursos y competencias distintivas (heterogeneidad, ambigüedad causal y capacidad absorptiva) Naturaleza tácita del conocimiento, selección ambiental y adaptación directiva Creación y transferencia de conocimiento interno (recurso superior) y capacidades organizativas Múltiples niveles distintivos, unidades de evolución con jerarquías anidadas Idem T ^{ia} evolutiva. Proceso de coevolución (nivel macro), coevolución de capacidades (nivel micro), efecto de dis-sincronización
T ^{ia} macroeconómica de la IDE	Kojima (1973, 1978, 1982)	Dotación de factores y eficiencia en gestión de recursos directivos

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, a lo largo de la analítica revisión sistemática y multifocalizada efectuada de las distintas teorías en los capítulos 2, 5 y 6, según la perspectiva micro y macroeconómica o empresarial y el enfoque organizativo directivo o económico asimilados, hemos evaluado a través de las correspondientes “matrices de relevancia”, la referencia explicativa de los aspectos relativos al modelo estratégico de internacionalización (MEI), que han sido tratados por las distintas teorías.

De esta manera, en la tabla 7.2 reunimos las evaluaciones de la referencia explicativa de las distintas teorías de los elementos contenidos en el MEI. Esta tabla es una composición de las tablas 2.10 (capítulo 2), 5.26 (capítulo 5) y 6.12 (capítulo 6), donde tenemos las siguientes teorías.

Teoría del Comercio Internacional

TCI y TC: teoría del comercio internacional y de la competitividad

Teorías de la Internacionalización de la Empresa

MCVP: modelo del ciclo de vida del producto

EE: enfoque escandinavo o modelo secuencial de Uppsala

EI: enfoque de innovación

ER: enfoque de redes

NEI: nueva empresa internacional, enfoque del proceso de internacionalización acelerado

IES: internacionalización de las empresas de servicios

Teorías de la Empresa Multinacional

TOIIM: teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado

TICT: teoría de la internalización basada en los costes de transacción

PE: paradigma ecléctico

ECO: enfoque de las capacidades organizativas

EM: enfoque macroeconómico

Tabla 7.2. Evaluación de la referencia explicativa de las *Teorías sobre la Internacionalización* en los elementos del MEI

Etapas MEI	Análisis estratégico del entorno de la empresa				Establecimiento de objetivos		Formulación de la estrategia de internacionalización									
	Ent.Gen.	Ent.Esp.	A.Func.	Rec.Cap.	Misión	S.Obj.	E.Loc.	E.E.P.	E.Crec.	E.Conv.	E.Cor.	E.Int.	E.Est.	E.Comp.	E.Enf.	E.Sec.
<i>TCI-TC</i>	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	B	A	A	B
<i>MCVP</i>	A	A	M	M	B	B	A	A	B	B	B	M	B	M	B	A
<i>EE</i>	A	M	M	A	B	M	A	A	M	M	B	M	M	M	B	A
<i>EI</i>	A	M	M	A	M	A	A	A	M	M	B	M	B	M	B	A
<i>ER</i>	M	A	M	A	B	A	A	A	M	A	B	M	A	M	M	A
<i>NEI</i>	A	A	M	A	A	A	M	A	M	A	M	A	M	A	A	A
<i>IES</i>	A	A	M	A	B	M	A	A	M	A	B	A	M	A	B	A
<i>TOIM</i>	A	A	A	A	B	M	M	A	B	B	B	A	M	A	B	M
<i>TICT</i>	A	A	A	A	B	M	A	A	B	A	M	A	B	A	B	M
<i>PE</i>	A	A	A	A	B	M	A	A	B	A	M	A	B	A	B	M
<i>ECO</i>	A	M	A	A	B	M	B	A	M	M	B	A	A	A	B	M
<i>EM</i>	A	A	M	M	B	B	A	A	B	B	B	M	B	M	B	B

Nota: influencia o referencia explicativa Alta (A), Media (M) o Baja (B). La evaluación realizada para cada teoría incide en la capacidad explicativa relativa de cada una de ellas y al hecho mismo de centrar sus explicaciones sobre dichos contenidos. Esta evaluación se basa en dos elementos de juicio: el número relativo de referencias explícitas y el propio criterio del investigador (juicio más subjetivo).

Fuente: elaboración propia.

7.2. PLANTEAMIENTO ECLÉCTICO E INTEGRADOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La revisión efectuada de las distintas teorías nos permite concluir que no existe un paradigma totalmente aceptado para la explicación y descripción del fenómeno de la internacionalización. Esto significa, siguiendo a Kuhn (1986), que no hay un consenso acerca de las generalizaciones simbólicas o fórmulas de la teoría, ni de las creencias en modelos particulares, ni de los valores, ni de problemas-soluciones concretos.

Las diferentes perspectivas (perspectiva micro y macroeconómica y perspectiva empresarial) y los diversos enfoques (enfoque económico y enfoque organizativo directivo) alojan múltiples teorías que han ido perfeccionando el conocimiento de éste complejo fenómeno. Ha sido posible, delimitando suficientemente el fenómeno y especificando el agente empresarial, concretamente en el caso de las EMN, encontrar teorías con un fuerte componente integrador como el *paradigma ecléctico* de Dunning. Sin embargo, dada la complejidad y heterogeneidad del fenómeno estudiado, no existe una teoría única que abarque toda su extensa concepción.

Si es posible llegar o no a esa ansiada teoría única, es difícil de prever. Nosotros, desde nuestra humilde posición vamos a tratar de ayudar con nuestro granito de arena y, para ello, nos lo hemos fijado como misión en nuestra carrera investigadora³, siendo este trabajo un primer paso⁴.

³ Así lo hemos reflejado en los objetivos de esta tesis. Ver apartado 0.1.3. Propósito y objetivos de la investigación, de la introducción.

⁴ Todas las ciencias, aun cuando presenten una historia dilatada de desarrollo y dispongan de bases teóricas muy sólidas, se enfrentan a retos y problemas científicos de difícil resolución. A modo de ejemplo, la Ciencia Física, entre sus diferentes ramas y secciones, se encuentra actualmente con situaciones ciertamente frustrantes, como por ejemplo, con la contraposición irresoluble por la incompatibilidad de la *teoría de la relatividad generalizada*, desarrollada por Einstein a partir de 1915 y la *mecánica cuántica*, desarrollada en 1912 por Bohr y Sommerfeld, a partir de la hipótesis de los cuantos de Planck de 1900. Para simplificar, la *teoría de la relatividad generalizada* es capaz de explicar lo muy grande y la *mecánica cuántica* lo muy pequeño. Sin embargo, ambas son incompatibles y, por tanto, en principio por lo menos una de ellas parece estar incorrectamente planteada. El número de científicos que están trabajando en esos campos es inmenso. Evidentemente, este ejemplo no pretende equiparar la

Efectivamente, la economía de la empresa como ciencia social, siempre encontrará argumentos en el comportamiento humano “no determinista” que explique resultados diferentes (“principio de las diferencias individuales” (Summer *et al.*, 1990)). Si nos fijamos en el campo de la internacionalización que estamos estudiando y somos capaces de abstraernos de características específicas de los directivos, de los propietarios, de los empleados, de la empresa, del sector de actividad, del área geográfica, etc.; es decir, pensamos en una empresa de la forma más aséptica y abstracta posible, ¿cuál de los factores y juicios clave emitidos por las distintas teorías no tiene razón de ser? A nuestro modesto entender, todos los argumentos planteados son válidos si no hay condiciones que los coarten. Si se repasa uno a uno los factores explicitados en la tabla 7.1, cada factor por sí mismo tiene una capacidad explicativa que, por lo menos, resulta coherente. El problema radica en su aplicación a circunstancias y características de personas, empresas, sectores, países, ..., concretos.

Lo que estamos diciendo puede parecer tan obvio como simplista. No obstante, recapacitar sobre ello, nos permite entender que mientras se hagan planteamientos de oposición (empresas grandes contra PYMES, empresas experimentadas contra imberbes, etc.) la solución no llegará tan fácil. Una empresa pudo empezar siendo PYME y convertirse en gran empresa, pudo no tener ninguna experiencia, ni siquiera exportadora, y transformarse en una experta en negocios internacionales, pudo empezar en un sector local y maduro y diversificar hacia uno global y emergente, pudo ser familiar y hoy cotizar en bolsa con una propiedad atomizada ... y es la “misma” empresa en continuo cambio, como todo lo que le rodea y esto requiere de una visión longitudinal y retrospectiva.

Nos parece necesario aclarar que cuando nos referimos a evitar planteamientos de oposición, no nos referimos, lógicamente al estudio del fenómeno. Lógicamente, que otra manera tendríamos de entender las relaciones causales de los acontecimientos, si no seleccionamos y discriminamos las unidades de análisis y los universos de los estudios

importancia de los retos teóricos de la Física y de la Dirección Estratégica, sino relativizar el problema de la ausencia de un paradigma teórico único y compartido.

empíricos. Por tanto, necesitamos estudios de empresas familiares, de empresas de servicios, de empresas que nacen globales, de empresas del sector de automoción, de EMN, etc. A lo que nos referimos es al planteamiento de las soluciones, al ámbito de las conclusiones, y, quizá lo más relevante, a la búsqueda de modelos que integren los resultados de esos estudios. Sin duda, es una cuestión apriorística que si no se la plantea el investigador previamente, difícilmente van a encajar los razonamientos en el edificio de conocimiento que se está edificando. Construyamos un edificio ordenado, abierto, intercomunicado, que permita buscar la orientación norte cuando hace calor y la sur cuando hiela. De otra manera, fabricaremos apartamentos cerrados con formas asimétricas con salidas independientes y poca sinergia constructiva.

En este sentido, nos parece que el camino correcto, o por lo menos, uno de ellos, es integrar, con paciencia, todas las posibles evoluciones de los estados de la empresa, de las personas, de los sectores, de las áreas geográficas, de los ciclos económicos, etc. en múltiples dimensiones que configuren todo lo contrario a la abstracción del planteamiento inicial, pero en dimensiones continuas que evalúen los estados como grados o niveles que permitan y admitan el cambio y la evolución a través de modelos dinámicos.

Lógicamente, lo que estamos planteando es de un grado de dificultad suma y requerirá de un enorme y dilatado esfuerzo por parte de muchos investigadores durante mucho tiempo. Pero, lo importante puede ser entender que no tenemos problemas de incompatibilidad explicativa, como les ocurre a los físicos y, por tanto, nuestras explicaciones se pueden complementar y, posiblemente, integrar. Necesitamos para ello planteamientos que busquen el acercamiento de los marcos teóricos, de los enfoques y perspectivas.

Debemos confesar que estas ideas en las que creemos, son producto de un proceso mental, fundamentalmente, intuitivo realizado hace ya bastante tiempo. En este sentido, nos ha resultado muy grato encontrar trabajos de gran relevancia que realizan

avances en esta dirección o, al menos, lo plantean implícitamente entre las limitaciones o líneas de investigación con las que finalizan algunos autores sus brillantes artículos.

De esta manera, el *paradigma ecléctico*⁵ de Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995) tiene la gran virtud, desde la perspectiva integradora comentada, de ser una de las primeras propuestas exitosas que trata de acercar posturas con sus planteamientos y, sin duda, merece la pena ser destacado, aunque su propuesta se circunscriba, fundamentalmente, a la EMN.

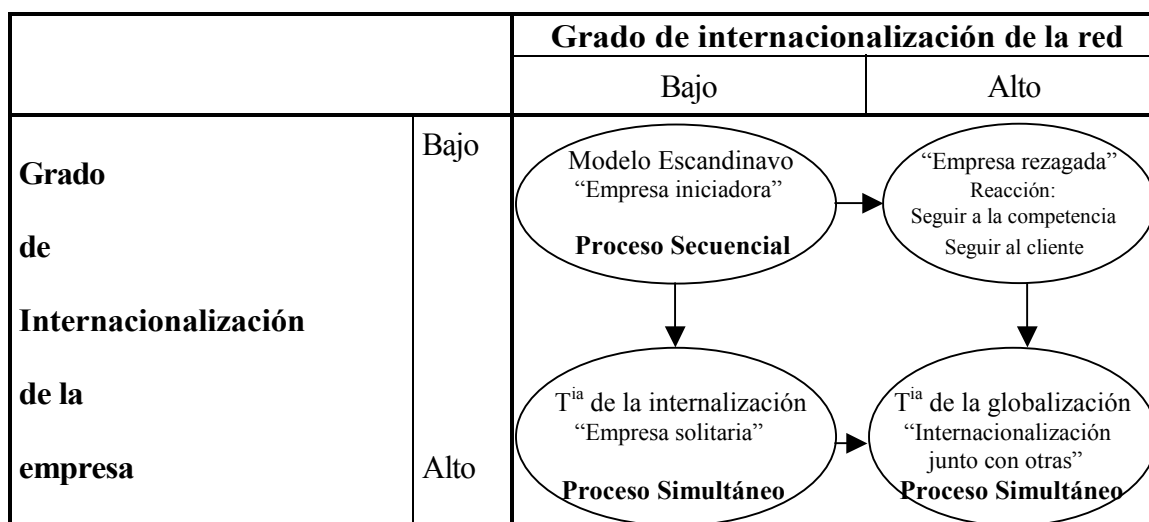
El siguiente avance digno de mención lo encontramos en el modelo de Johanson y Mattsson (1988) y el *enfoque de redes*⁶. Creemos que el *enfoque de redes (ER)* en la medida que parece ampliar el abanico de situaciones reconocibles (las cuatro categorías de empresas del modelo) permite abarcar la explicación de un mayor tipo de procesos de internacionalización. El modelo permite acercar o “puentear” enfoques contrapuestos como el *enfoque gradualista (EG)*, asimilable a la primera categoría de empresa (la empresa “iniciadora”), y el *proceso de internacionalización acelerado de las nuevas empresas internacionales (NEI)* asimilable a la cuarta categoría de empresa (la empresa “internacional junto con las otras”). El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de la empresa, y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattsson, 1988). Por tanto, teniendo una perspectiva organizativa-directiva, no olvida las ventajas de localización geográficas, características de las teorías más clásicas y con perspectiva macro y micro económicas.

⁵ De sus fundamentos y otras cuestiones se profundiza en el apartado 6.2.3. del capítulo 6. La composición de la ventajas PIL se expone en la tabla 6.6 El Paradigma Ecléctico de la Producción Internacional. Ventajas PIL, en ese mismo apartado.

⁶ De sus fundamentos y otras cuestiones se profundiza en el apartado 5.2.3. del capítulo 5. El modelo de Johanson y Mattsson (1988) se expone en la tabla 5.16. El Modelo de Redes Internacionales, en ese mismo apartado.

En este sentido, Pla (2000) va un paso más allá, cuando concluye un capítulo revisionista de las teorías y enfoques del proceso de internacionalización con la siguiente reflexión: “En los enfoques analizados parece existir cierto conflicto al establecer una respuesta adecuada a desarrollo del proceso de internacionalización, sin embargo, más que explicaciones alternativas, pueden considerarse puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos asume distintas características de las empresas, de sus estrategias, de los mercados, y de los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial. La suma de las distintas configuraciones nos daría una perspectiva más general del proceso, aunque, cabe señalar cómo el *enfoque de red* parece apuntar en esta dirección. Desde esta perspectiva, si analizamos la tipología propuesta por Johanson y Mattsson (1988), encontramos determinadas características en cada uno de los tipos de multinacional especificado (iniciadora, solitaria,...) que, de alguna forma, se ajustan a los modelos más simples”. Adicionalmente, Pla (2000) especifica, desde una perspectiva integradora, los factores más significativos que los distintos modelos estudiados habían tenido en consideración y establece una serie de proposiciones que configuran un modelo general que engloba distintas corrientes, tal y como se muestra en la figura 7.3.

Figura 7.3. El Enfoque De Red como Modelo Contingente

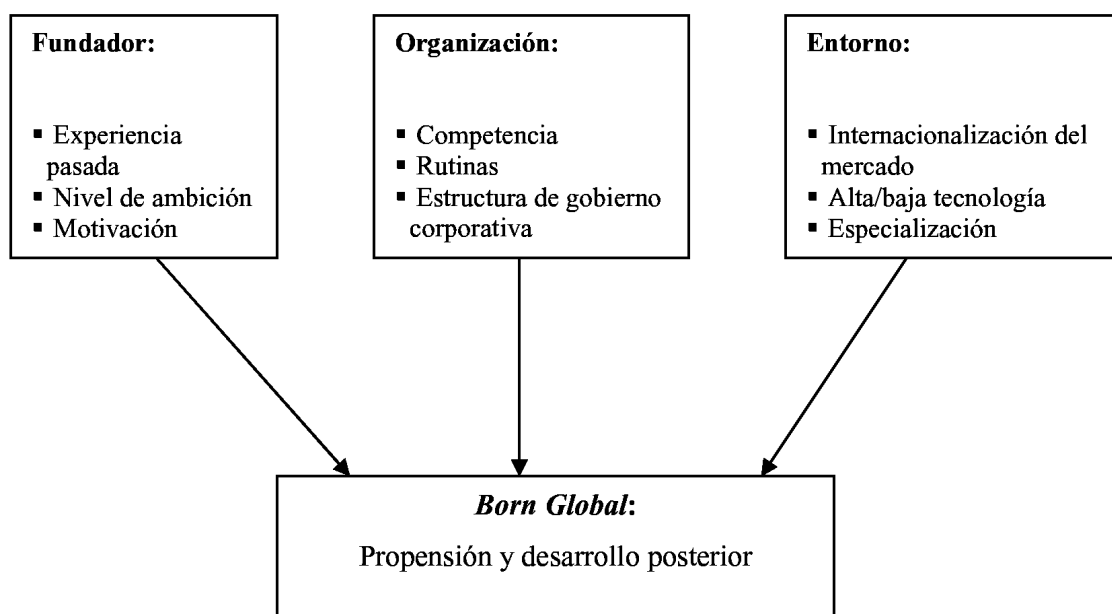


Fuente: Pla (2000), a partir de Casson (1993) y Johanson y Mattsson (1988).

De esta forma, asimila las categorías de empresas del modelo de Johanson y Mattsson (1988) a otras teorías en un ejercicio integrador. Así, la “empresa iniciadora” del *enfoque de red* se vincula con el *enfoque escandinavo*; la “empresa solitaria” de Johanson y Mattsson con la *teoría de la internalización* e, incluso, con la “empresa líder” de Knickerbocker (1973); la “empresa rezagada” del *enfoque de red* con un modelo de desarrollo internacional definido por la adopción de una estrategia consistente en “seguir a la competencia” (Knickerbocker, 1973), o “seguir al cliente” (Luostarinen, 1994); y la “empresa internacional junto con otras” del *modelo reticular* con el *enfoque simultáneo*.

Por su parte, Madsen y Servais (1997) proponen, tal y como se puede observar en la figura 7.4, un modelo teórico para investigar la propensión y el posterior desarrollo de las nuevas empresas internacionales⁷ (NEI) donde las características del entorno, de la propia organización y del empresario-fundador se consideran como las dimensiones críticas.

Figura 7.4. Modelo teórico de investigación de la NEI



Fuente: Madsen y Servais (1997).

⁷ De sus fundamentos y otras cuestiones se profundiza en el apartado 5.2.4. del capítulo 5.

Estos autores analizan los posibles vínculos existentes entre el *enfoque escandinavo*, el *enfoque de redes* y el *enfoque evolutivo*. Así, Madsen y Servais (1997) interpretan este creciente fenómeno como algo esencialmente opuesto a las prescripciones más típicas de los modelos tradicionales de internacionalización de base *conductista-gradualista*. Sin embargo, su riguroso análisis teórico y empírico les conduce posteriormente a la conclusión de que estas empresas surgen y se desarrollan de una forma que puede manifestar una cierta concordancia con el *enfoque de redes* y la *teoría evolucionista de la empresa* (Nelson y Winter, 1982). Así, este fenómeno se conceptualiza a través del establecimiento de vínculos explícitos con el original *modelo de Uppsala* y otras aproximaciones teóricas más recientes, tales como el *enfoque de redes* aplicado a la internacionalización empresarial (Rialp *et al.*, 2006).

De estos trabajos citados se puede desprender el juicio de que los nuevos enfoques y teorías surgen o se desarrollan, cuando los autores tratan de integrar enfoques y teoría anteriores o, alternativamente, que cuando tratan de argumentar sus nuevas propuestas el mejor modo de hacerlo no es descartando ideas anteriores, sino combinándolas. Esto parece apoyar la reflexión seudo filosófica que manteníamos anteriormente.

Continuemos con trabajos relevantes en este sentido. Rialp (1999) realiza un interesante trabajo de revisión y síntesis de los principales enfoques en torno al fenómeno de la internacionalización desde un punto de vista empresarial y la literatura sobre los modos de entrada al exterior. Apuntando la necesidad de una perspectiva más amplia que aglutine las principales aportaciones, se fija como objetivo final, elaborar una propuesta integrada, a modo de conclusión. El autor destaca que esta concepción más integradora del proceso de internacionalización debería entrelazar la existencia de ciertas ventajas específicas de la empresa (de carácter productivo, tecnológico, organizativo, gerencial y/o comercial) con un relativo gradualismo. La concepción ampliada del fenómeno de la internacionalización dibuja un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la empresa que admite no sólo una, sino toda una variedad de fórmulas institucionales o vías de penetración. El proceso es per se

dinámico, en el sentido de que dichas formas de actuación son susceptibles de variarse en el tiempo, a medida que la empresa va consolidando su presencia en el ámbito internacional.

Desde esta perspectiva más amplia, Rialp (1999) razona que ninguna de las aportaciones o enfoques individualmente considerados permiten explicar, en toda su extensión, la compleja naturaleza de la internacionalización empresarial. Sin embargo, una consideración conjunta y, en muchos aspectos, complementaria de los mismos facilita enormemente la comprensión del fenómeno. Se obtiene así una visión menos parcial, y sí más integradora, del proceso de internacionalización, capaz de entrelazar el gradualismo basado en el aprendizaje (fundamental durante las fases iniciales) con una concepción altamente dinámica de los modos de entrada al exterior en estadios posteriores. Su propuesta de evolución en la decisión del modo de entrada, retomada en Rialp y Rialp (2005), ha sido adaptada por este investigador y será plasmada, posteriormente, en la explicación del modelo propuesto (MEI).

Desde una analítica análoga de los modos de entrada, aunque sesgada hacia la exportación, Suárez (2005) afirma que son muchas las voces, citando por ejemplo a Axinn y Matthyssens (2001), Rialp y Rialp, 2001 y Whitelock, 2002, que claman por una mayor integración de enfoques teóricos que permitan explicar el fenómeno de la internacionalización de la empresa.

No obstante, queremos destacar, especialmente, cuatro trabajos que han sido publicados muy recientemente y que, a nuestro entender, suponen claras muestras científicas de nuestros argumentos. Son los trabajos de Park y Bae (2004), Andersson (2004), Rialp, Rialp y Knight (2005) y Madhok y Liu (2006).

El trabajo de Park y Bae (2004) es, fundamentalmente, ambicioso de partida. En su estudio, basado en un estudio de casos de cinco empresas coreanas fabricantes de equipos electrónicos de alta tecnología, analizan las estrategias de internacionalización en mercados desarrollados basadas en el enfoque de las NEI. El estudio explora los patrones estáticos y dinámicos de la estrategia y del crecimiento de las empresas. Sus

ambiciosos propósitos son: a) desarrollar un marco integrado de las estrategias de las nuevas empresas en países desarrollados; b) delinear diferentes tipos de estrategia empresarial, basándose en características de mercado, capacidades tecnológicas y rendimiento; y c) y identificar los patrones de crecimiento de estos tipos de estrategia desde una perspectiva dinámica.

Park y Bae (2004) desarrollan un marco integrado tridimensional de las estrategias de las nuevas empresas. El enfoque de mercado (local o global), la madurez del producto / mercado (emergente / existente) y el nivel de capacidad tecnológica (seguidor / pionero) son los criterios que definen las tres dimensiones para clasificar las estrategias competitivas de las empresas en el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio. Son propuestos siete tipos de estrategia empresarial: (i) imitación reactiva, (ii) localización proactiva, (iii) sustitución de importaciones, (iv) imitación creativa, (v) entrada pronta en mercado, (vi) nicho global, y (vii) innovación global. Las dimensiones utilizadas y los distintos tipos de estrategia se pueden observar en la figura 7.5.

Figura 7.5. Marco integrado tridimensional de las estrategias de las empresas

		Level of Technological Capability		
		Global Follower		Global Pioneer
		Local Follower	Local Pioneer	
Product/ Market Maturity	Global Emerging		Early Market Entry	Global Innovation
	Global Existing	Local Emerging	Creative Imitation	Global Niche
		Local Existing	Reactive Imitation	Import Substitution

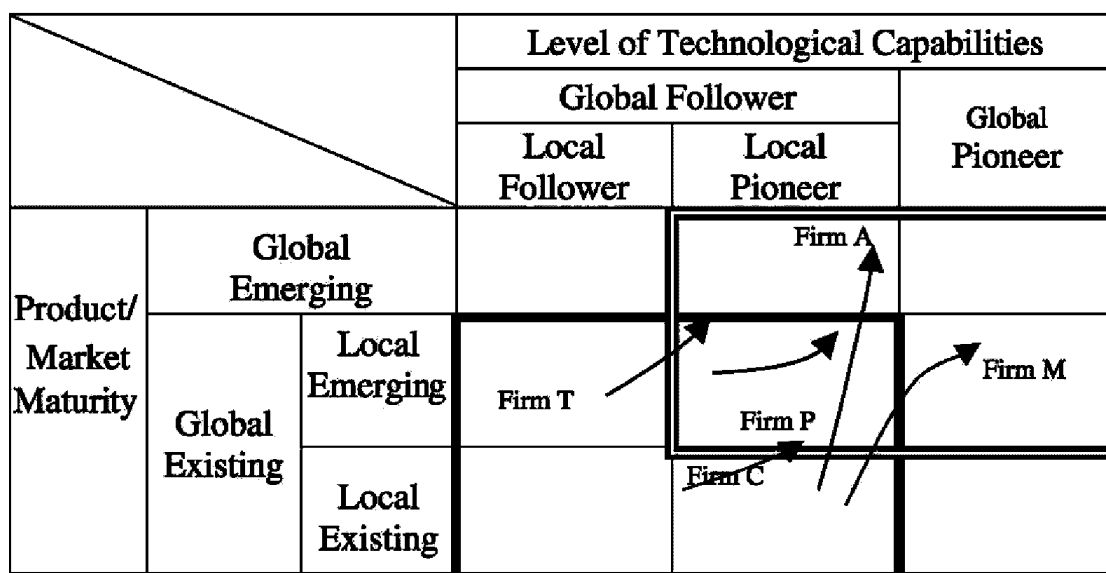
— This single line indicates boundaries of the local market

==== This double line indicates boundaries of the global market

Fuente: Park y Bae (2004).

Los autores examinan patrones estáticos y dinámicos de la estrategia y del crecimiento de las nuevas empresas coreanas. En la internacionalización de las nuevas empresas, encuentran que la imitación creativa es el tipo de estrategia que juega un rol importante para un alcance geográfico reducido y como hito hacia la globalización. Cuando las empresas de un país en desarrollo se internacionalizan con una orientación de mercado global, encuentran un patrón de dos pasos como estrategia de crecimiento más razonable para convertirse en empresa global. Primero, una migración a través de imitación creativa dentro del mercado local y después, transición a través de imitación creativa del competidor global en el mercado global. En la figura 7.6 se muestran estos patrones, los cuales están representados con flechas (las más tenues se refieren al mercado local, las más fuertes al global) que señalan el movimiento estratégico dentro del marco establecido.

Figura 7.6. Diferentes patrones de crecimiento de las nuevas empresas coreanas



Fuente: Park y Bae (2004).

Independientemente de que los resultados del estudio sean consistentes o del rigor del estudio de casos o, incluso de la pertinencia de los tipos de estrategia,

cuestiones todas ellas que no pretendemos aquí evaluar, lo que realmente valoramos es su planteamiento y ambición. En primer lugar, establecen un marco teórico integrado tridimensional, lo que introduce capacidad explicativa. Esto no les impide utilizar las atractivas y comprensibles matrices⁸ aunque, ciertamente, complique un poco su ilustración. En segundo lugar, su planteamiento dinámico permite un estudio longitudinal y retrospectivo (en este aspecto, el uso del estudio de casos como metodología es de suma importancia), lo cual consiente estudiar la evolución de la empresa en su internacionalización en sus pasos claves. Estos aspectos trasladados a una escala de integración muy superior (el trabajo de Park y Bae se apoya teóricamente en la corriente del novedoso *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* de forma casi exclusiva) seguirían la dirección oportuna, en nuestra humilde opinión.

Andersson (2004), por su parte, argumenta una tesis de gran calado a nuestro entender: diversas teorías de la internacionalización son apropiadas en diferentes situaciones. El autor señala que la elección de los mercados extranjeros en los que introducirse y el orden y secuencia en hacerlo son importantes cuestiones de la estrategia de internacionalización de la empresa. Diferentes escenarios teóricos proveen de un conjunto de respuestas a estas cuestiones. Sin embargo, la situación de las empresas en sectores maduros es diferente a la que tienen las empresas de sectores en crecimiento. Por otro lado, la situación de las empresas con niveles bajos de internacionalización difiere con respecto a la de aquellas que son expertas internacionalmente. Comparando diferentes perspectivas teóricas con distintas situaciones reales, el autor encuentra un encaje entre varios contextos y varios escenarios teóricos. Lo consideramos un trabajo ilustrativo de integración teórica.

Así, Andersson (2004) analiza el fenómeno de la internacionalización en diferentes contextos industriales utilizando para ello un estudio de múltiples casos con cinco EMN suecas. En el mismo, Andersson replica literalmente dos casos del maduro sector del caucho y tres casos del sector de alto crecimiento del software. Por otra parte,

⁸ Si se repasan los trabajos revisados, cuando se emplean matrices para representar modelos, la mayoría de las ocasiones son bidimensionales.

obtiene replicaciones teóricas entre estrategias de internacionalización prontas (early) y tardías (late). El autor concluye con el interesante argumento, representado en la figura 7.7, de que las diferentes teorías son apropiadas dependiendo del nivel de internacionalización de la empresa y de si la industria es madura o se encuentra en crecimiento.

Figura 7.7. Diversas teorías de internacionalización y su conveniencia en situaciones diferentes

		Sector	
		Maduro	En Crecimiento
Etapa de Internacionalización de la Empresa	Pronta	Proceso de aprendizaje	NEI
	Tardía	Reacción Oligopolista	Clusters Dinámicos

Fuente: Andersson (2004).

Así, las teorías enfocadas hacia el entorno de la empresa son más aplicables en los niveles más altos de internacionalización de la empresa, cuando ésta ya ha crecido y tiene cierta influencia en el sector. En los sectores maduros, la situación es más estable, y el conocimiento puede ser adquirido de un modo incremental. Por tanto, los procesos basados en el aprendizaje pueden explicar el comportamiento en los niveles bajos de internacionalización y las reacciones oligopolísticas lo hacen en los niveles altos de internacionalización. En una volátil industria en crecimiento, el proceso de internacionalización temprano y acelerado puede ser mejor entendido desde los recursos y capacidades internas. En las etapas tardías, es importante formar parte de redes y clusters dinámicos que posibiliten arreglárselas con los altos ratios de cambio y de intensidad competitiva.

De esta forma, las distintas situaciones empíricas son identificadas y los argumentos son presentados para mostrar cómo diferentes teorías son apropiadas en diferentes contextos industriales (Strandskov, 1993). Hemos de reconocer que, sin la

espectacularidad de otros modelos, la propuesta de Andersson (2004) conjuga un juicio de elevado valor con una gran sencillez. Es, además, un trabajo especialmente cercano en su metodología a nuestra investigación, ya que utiliza, igualmente, el estudio de casos, permitiéndole estudiar la evolución de las empresas analizadas y sus cambios estratégicos de forma longitudinal.

Por su parte, Rialp *et al.* (2005), tras una rigurosa y exhaustiva revisión integradora de la literatura internacional sobre el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* y la NEI, exponen un nuevo modelo⁹ teórico exploratorio de la empresa de temprana internacionalización basado en los recursos y capacidades. Tal y como destacamos en el capítulo 5, desde una perspectiva integradora y con miras ciertamente ambiciosas supone un marco conceptual sobre la NEI y el proceso de internacionalización acelerado realmente meritorio, que seguía los pasos marcados por análogos trabajos de reciente publicación (Bell *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2003). El trabajo de integración teórica que hay detrás de ese modelo es digno de ser destacado.

Por último, Madhok y Liu (2006), en otro artículo reciente, avanzan por el camino de la integración teórica tratando de construir los “puentes ausentes”¹⁰ y de proveer una profunda base teórica para entender el funcionamiento de las EMN, que integre la *dirección estratégica*, la *teoría de la organización* y la *dirección internacional*. Para ello, con un análisis de la EMN desde la *teoría coevolutiva de la EMN*¹¹ desarrollada en los últimos años en la literatura sobre dirección y teoría de la organización, con el enfoque de la *teoría coevolutiva*, introducen las nociones de “multiniveles” y “jerarquías anidadas”, argumentando que la evolución ocurre en múltiples niveles distintivos con unidades de evolución anidadas dentro de otras.

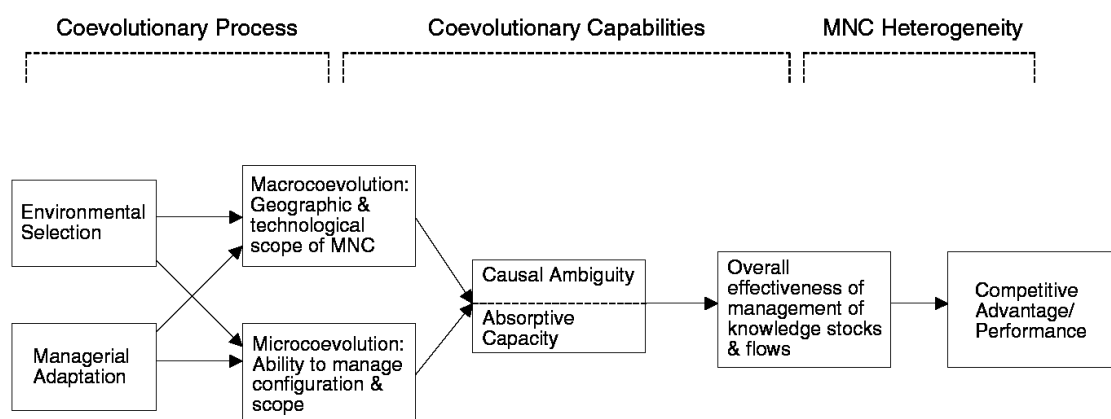
⁹ A este modelo ya nos referimos en el apartado 5.2.4.2.2. *El Proceso de Internacionalización Acelerado*, del capítulo 5. Este modelo se puede apreciar en la figura 5.19 Un modelo exploratorio de las nuevas empresas internacionales (NEI) basado en los recursos y capacidades.

¹⁰ Los autores utilizan esta expresión “missing bridges” haciendo un guiño al título de un artículo citado de Zaheer (2002): “A big tent on an island-building bridges and communities in international management research”, que les sirve de inspiración.

¹¹ De sus fundamentos y otras cuestiones se profundiza en el apartado 6.2.4. *Enfoque de las Capacidades Organizativas*, del capítulo 6.

En el contexto de la EMN (organización configurada como un conjunto de IE localizadas en una variedad de entornos distintivos), Madhok y Liu (2006) distinguen el proceso de coevolución en el nivel macro o macroevolución, representando la coevolución entre cada IE y su respectivo entorno (el país donde esté localizada), y la coevolución de capacidades en el nivel micro o microevolución, representando la coevolución entre las IE y su matriz a través de la interacción organizativa. Posteriormente, recurren como elementos específicos de relación a la ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982) y a la capacidad absorptiva (Zahra y George, 2002a) para vincularlos. En este contexto, explican específicamente cómo la coevolución a diferentes niveles tiende a ocurrir a diferentes velocidades. El diferencial de ritmo crea lo que los autores denominan el efecto de de-sincronización en la coevolución de la EMN, la cual influye potencialmente en el rendimiento de la empresa. Adicionalmente, muestran como este enfoque aporta nueva luz al respecto del funcionamiento de la EMN como una sub-economía de conocimiento interno y de las ventajas jerárquicas sobre las de mercado. Esta argumentación está representada en la figura 7.8.

Figura 7.8. Una perspectiva coevolutiva de la EMN



Fuente: Madhok y Liu (2006).

De esta manera, Madhok y Liu (2006) emplean la lente de la *teoría coevolutiva* para enfocar los aspectos dinámicos de la dirección de la EMN en su totalidad. La

evolución de la EMN y sus IE es una consecuencia del intercambio mutuo de sus recursos y capacidades con sus entornos externos y su entorno interno. Esta reciente aportación implica, a nuestro entender, un salto cualitativo en la integración teórica de la internacionalización (en cualquier caso, circunscrita exclusivamente a la EMN), ya que la posibilidad de aplicar diferentes teorías no se relaciona con el tipo de empresa o de sector o con su nivel de internacionalización o su enfoque de mercado. La necesaria integración teórica se justifica por la exigencia de explicar diferentes evoluciones, en los diversos niveles de la misma EMN, que circulan a distinta velocidad y basadas en desiguales factores y perspectivas (entorno e interna). Por lo tanto, retomando el argumento utilizado por Andersson (2004), pero adaptándolo a las ideas de Madhok y Liu (2006), podríamos aseverar que “diversas teorías de la internacionalización son apropiadas para diferentes niveles de la EMN”.

7.3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA ESTRUCTURAL

Durán (2005) reflexiona sobre la relevancia de la empresa en el comercio exterior, en la producción mundial, en la IDE, en la generación y transferencia internacional de tecnología, en alianzas y acuerdos de cooperación transfronteriza, y en las finanzas internacionales, y cómo hace que esta actividad internacional sea objeto de estudio de múltiples disciplinas. Así, argumenta que en el ámbito de la economía y de la dirección de empresas se ha procedido no sólo a una extensión de las materias nucleares y funcionales (Economía Internacional, Finanzas Internacionales, Marketing Internacional, etc.), sino también a elaborar un campo de doctrina propio de los *negocios internacionales* de las empresas (“Internacional Business”).

En opinión de este destacado autor y en línea con lo que ya apuntara Root (1969), “Internacional Business”, como campo de estudio de lo que en nuestra

terminología podríamos denominar *Economía y Estrategia (Dirección y Organización de la Empresa Internacional)* ha de ocuparse de la descripción, análisis, explicación y predicción del comportamiento, en sus ámbitos positivo y normativo, de las actividades (de intercambio) transnacionales de la empresa. Estas transacciones se realizan en un intento de lograr unos objetivos operativos y estratégicos en un entorno multinacional o transnacional. Así, los intercambios (interacciones) transfronterizos de la empresa crean nexos o relaciones dinámicas entre los distintos elementos de la organización, ubicados en diferentes sistemas o procesos nacionales (interacciones intraempresa) y entre empresas y sus sistemas de entorno multinacional (político, económico y sociocultural) (interacciones extraempresa). En este sentido, la actividad que una empresa residente en un país realiza a nivel transfronterizo configura el campo de estudio de lo que podríamos denominar *Economía y Dirección Estratégica Internacional de la Empresa*.

Nosotros nos propusimos, desde un principio, plantear la *Dirección Estratégica*, como eje disciplinario vertebrador de nuestra carrera investigadora¹² vinculada a la internacionalización de empresas y, por ello, el campo de estudio definido por Durán (2005), que se aloja en esta disciplina multidisciplinar, requiere de un cierto dominio conceptual (Galán, 1995).

7.3.1. Naturaleza, concepto y evolución de la Dirección Estratégica

Ciertamente, un aspecto destacado (Galán, 1995; Galván 2003) es el carácter multidisciplinar de la *Dirección Estratégica*. Aunque, los estudios sobre estrategia constituyen una disciplina joven, se integran dentro de la corriente que, desde hace más de un siglo, estudia y analiza la dirección de empresas y que, tradicionalmente, se ha venido conociendo como *Economía de la Empresa*. Su nacimiento y desarrollo han venido determinados por los avances en otros campos del saber que se sitúan en niveles superiores de la estructura de la ciencia (Bunge, 1985), considerados habitualmente

¹² Fundamentalmente, porque en dicha disciplina hemos desarrollado nuestra labor en los trece años de docencia universitaria.

como “disciplinas básicas” de la *Dirección Estratégica*: economía, sociología, política, psicología, etc.

Galván (2003) alude, adicionalmente, a la amplitud de influencia de dichas fuentes, considerando a la *Dirección Estratégica*, un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En este sentido, materias que varían desde la microeconomía a la economía de las organizaciones, desde la ciencia política a la economía política, desde la psicología a la psicología social, y desde la sociología a la teoría de la organización, entre otras, sirven de fundamento a la investigación desarrollada en el campo de la *Dirección Estratégica*, tanto en el subcampo del contenido de la estrategia como en el del proceso estratégico (Hirsch, 1991). Pettigrew *et al.* (2002) estiman que la historia de la *Dirección Estratégica* es un relato de adopciones promiscuas de otras disciplinas y subcampos de la dirección de empresas. Este carácter interdisciplinario se puede fundamentar en la naturaleza práctica del campo, en cuyo desarrollo participan tres tipos de actores (Mintzberg y Lampel, 1999; Pettigrew *et al.*, 2002): consultores, directivos y académicos.

En consecuencia, se puede observar a la *Dirección Estratégica* como una disciplina independiente, aunque situada en uno de los niveles inferiores del sistema encajado o cuasi divisible de la ciencia (Galán, 1995). No obstante, la *Dirección Estratégica* no es microeconomía aplicada, ni psicología de la dirección, ni sociología de las organizaciones; del mismo modo que la química no es física, ni la medicina biología. Aunque se sitúen a diferentes niveles, la relación entre las disciplinas no es de dependencia, sino de influencia. Las distintas ramas de la ciencia tienen fronteras más o menos definidas, en función de sus objetos materiales y formales, y siguen evoluciones paralelas: los desarrollos de las disciplinas situadas en los niveles superiores impulsan el avance de las colocadas en los escalones inferiores, pero también ocurre la relación inversa. Así pues, aunque los estudios sobre estrategia han estado influidos por los principios e hipótesis económicas, en los últimos tiempos los planteamientos de la

Dirección Estratégica han contribuido al desarrollo y actualización de las teorías económicas sobre comercio internacional (Grant, 1991).

Como era previsible, no existe un concepto único y universalmente aceptado de *Dirección Estratégica*. Incluso, como destacan Rumelt et al. (1994) y Rialp (2003), el término no es coincidente, la *Dirección Estratégica*, a menudo se denomina “política de la empresa” o simplemente “estrategia”. El término “*Dirección Estratégica*” ha venido a sustituir a la disciplina de enseñanza (entonces denominada “*Política de la Empresa*”) que tuvo lugar a principios de siglo en Harvard, donde se impartió el primer curso de política de la empresa en 1911 (Bower et al., 1991). No obstante, pese a que se utilizan generalmente como sinónimos, el concepto de estrategia y el de política de empresa tienen, en realidad, orígenes cronológicamente distintos.

Los diferentes autores, según sus antecedentes académicos y los objetivos particulares de su investigación, han destacado aspectos parciales de la estrategia y de la dirección estratégica (Galán, 1995). No obstante, Rialp (2003) destaca concepciones con cierta visión integradora como las planteadas por Lafuente y Salas (1983) y Bueno, (1984), que establecen que la *Dirección Estratégica* o Política de Empresa constituye, básicamente, aquel marco conceptual encargado de formular nuevos fundamentos científicos en torno a las decisiones consideradas estratégicas, integrando además el ámbito estructural y el estudio del comportamiento organizativo.

En esta línea, Rumelt et al. (1991, 1994) apuntan que la *Dirección Estratégica* está relacionada con la dirección de las organizaciones y, más concretamente, de las empresas e incluye aquellas materias que son de especial interés para la dirección general o para quienes quieren investigar las razones del éxito o fracaso de las organizaciones. Otra definición que manifiesta el carácter interdisciplinario de esta disciplina es la de Grant (2004), el cual considera que es una materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona.

Según Teece (1990), la *Dirección Estratégica* hace referencia a la formulación, implantación y evaluación de las distintas acciones directivas que logran maximizar la diferencia entre el valor de la empresa en el mercado y el capital aportado o, dicho de otra forma, que aumentan su valor.

Algunas definiciones inciden en los objetivos de la disciplina. Así, Hax y Majluf (1984) establecen que la *Dirección Estratégica* tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. Por su parte, Porter (1991) incide en la idea de Rumelt *et al.* (1991, 1994), al asignarle como objetivo fundamental el estudio de las causas del éxito o del fracaso empresarial.

Hofer *et al.* (1980) y Johnson *et al.* (2006) definen la *Dirección Estratégica* a través de sus componentes. La *Dirección Estratégica* está compuesta por dos áreas claramente diferenciadas: una que realiza el estudio de las funciones y responsabilidades de la dirección y otra que estudia procesos estratégicos de ésta tales como la formulación de objetivos y estrategias y el diseño de estructuras (Hofer *et al.*, 1980). Mientras que para Johnson *et al.* (2006), la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

Un buen punto de referencia, lo establecen ciertos autores cuando, definen detalladamente la *Dirección Estratégica*, refiriéndose a los contenidos y las cuestiones centrales que abarca.

La dirección estratégica, en tanto que proceso sistemático de dirección, reúne toda una serie de elementos o actividades orientadas a conducir a la empresa desde una cierta posición competitiva a otra nueva posición aún más ventajosa (Grima y Tena, 1984). En dicho proceso deben identificarse y conjugarse adecuadamente los siguientes

componentes fundamentales (Grima y Tena, 1984; Menguzzato y Renau, 1991, Navas y Guerras, 1998, Rialp, 2003):

a) El establecimiento de la misión y de las metas u objetivos generales de la empresa.

b) La exploración y el pronóstico de las condiciones, tanto actuales como futuras del entorno, general y competitivo, o análisis externo.

c) El análisis interno de la empresa y la determinación de su posición competitiva.

d) La formulación y el diseño de estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

e) La evaluación y selección de una determinada opción entre aquellas alternativas estratégicas consideradas viables y/o practicables.

f) La implantación o puesta en práctica de la estrategia elegida, lo que incluye la elaboración del plan estratégico y su posterior seguimiento-control.

Por su parte, un autor que hemos seguido en su evolución es Bueno (Bueno, 1993, 1996, 1999; Bueno *et al.*, 2005, 2006). Así, Bueno (1993) establece que puede ser definida como el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser. El autor enumera, tras una revisión amplia de las opiniones de los autores más relevantes de la disciplina, los rasgos o caracteres básicos de la estrategia (Bueno, 1993):

a) La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno o medio para no ser dominada por éste.

b) La estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo de la empresa, entendiendo como largo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar el sistema de decisión.

c) La estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo con la consiguiente adecuación de medios.

d) La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas (unidades de negocios).

La *Dirección Estratégica* se apoya, como sistema de dirección, en la definición del problema estratégico de una organización o situación producida por el reto o impacto de las amenazas y oportunidades externas e internas en aquélla (Ansoff, 1980) y se justifica como respuesta a la elevada complejidad que presenta dicha situación por convergencia de los aspectos y elementos estructurales y de comportamiento del entorno y de la empresa u organización. En síntesis, representa la función directiva encargada de la creación de la estrategia (pensamiento estratégico-visión) y de llevar a cabo el proceso de formación de ésta, el cual se compone, además de la fase de conceptualización señalada, de las de análisis o diagnóstico (análisis DAFO), formulación, planificación o formalización, implantación y control (gestión) de la estrategia (Bueno, 1996 y 1999).

Por último, Bueno *et al.* (2005, 2006) en su definición más reciente, enriquecen su concepto relacionándolo con el contexto actual. Según estos autores, la *Dirección Estratégica* representa el sistema de dirección que más se acerca a la expresión actual del enfoque estratégico. Su justificación se encuentra en la existencia de entornos cada vez más turbulentos, que impiden que en ocasiones la dirección empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se vuelve vital una actitud que permita detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados.

Aunque la *Dirección Estratégica* es una disciplina relativamente joven (su edad se estima aproximadamente en algo más de medio siglo), se puede establecer un cronograma que establezca las principales pautas (tema dominante, puntos principales, principales conceptos y técnicas, implicaciones organizativas), de modo que nos permita comprobar cómo se ha ido adaptando (importante concepto estratégico) al devenir de los tiempos. La tabla 7.9 representa la evolución contada por Grant (2004).

Tabla 7.9. Evolución de la dirección estratégica

Período	Años 1950	Años 1960	Primera mitad de los 1970	Finales de 1970 y principios de 1980	Finales de 1980 principios de 1990	Finales de 1990 e inicios de 2000
Tema dominante	Planificación y control presupuestario.	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y de la competencia.	Búsqueda de ventaja competitiva.	Innovación estratégica y nueva economía.
Puntos principales	Control financiero a través de los presupuestos.	Planificación del crecimiento.	Diversificación y planificación de carteras.	Elección de sectores, mercados y segmentos de mercado y posicionamiento en ellos	Fuentes de ventaja competitiva en la empresa.	Ventaja competitiva basada en la innovación y competencia basada en el conocimiento. Adaptación a la nueva economía digital y en red.
Principales conceptos y técnicas	Presupuesto financiero Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.	Previsiones de mercado. Modelos de planificación de inversiones.	Sinergia. Unidades estratégicas de negocio. Matrices de planificación de carteras.	Curva de experiencia y beneficios de la cuota de mercado. Análisis de la estructura sectorial Análisis de la competencia. Análisis PIMS.	Análisis de los recursos. Análisis de capacidades básicas	Flexibilidad organizativa y velocidad de respuesta. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Competencia por los estándares. Ventajas del pionero.
Implicaciones organizativas	Importancia de la dirección financiera	Desarrollo de los departamentos de planificación corporativa y de la planificación formal a medio y largo plazo.	Diversificación. Estructuras multidivisionales. Búsqueda de una cuota de mercado global	Mayor selectividad sectorial y de mercado. Reestructuración. Gestión activa de los activos.	Reestructuración corporativa y <i>reingeniería</i> de procesos. Reespecialización (<i>refocusing</i>) y externalización de actividades (<i>outsourcing</i>)	Organización virtual. Empresa basada en el conocimiento. Alianzas y redes. Búsqueda de masa crítica.

Fuente: Grant (2004).

7.3.2. Origen y concepto de estrategia

Si hay un elemento vinculado a la *Dirección Estratégica*, éste no puede ser otro que el de *estrategia*. Como reconoce Galán (1995), el elemento clave de la *Dirección Estratégica* es la *estrategia*. Anteriormente, aludíamos a los orígenes diferentes del concepto de estrategia y el de política de empresa (Rialp, 2003). De este último comentamos su origen docente (Bower *et al.*, 1991). Para referirnos al primero acudiremos a una simpática definición obtenida de un extracto de Peter Pan (Walt Disney) incluida por Grant (2004) entre su selección conceptual:

El niño perdido: “¡Adelante! ¡Vamos a por ellos!”

John Darling: “Espera un momento. Primero debemos tener una estrategia”

El niño perdido: “¿Uhh? ¿Qué es una estrategia?”

John Darling: “Es uuu... Es un plan de ataque”

Ciertamente, no iban mal encaminados ni John Darling, ni Walt Disney, ya que los conceptos y teorías de la estrategia empresarial tienen sus antecedentes en la estrategia militar. De hecho, el término estrategia procede, etimológicamente, de la palabra latina “strategia”, y ésta, a su vez, de la palabra griega “strategos” (Espasa, 2004) que está compuesta por “stratos” que significa ejército y “ag” que significa dirigir (Evered, 1983). Sin embargo, el concepto no se originó con los griegos: la ya clásica obra de Sun Tzu (2005), *El arte de la guerra*, escrita en China unos 300 años A.C., es vista como el primer tratado de estrategia. La asociación militar con la estrategia es patente en muchas definiciones, ya que la estrategia militar y la estrategia empresarial comparten conceptos, principios comunes y características comunes (son importantes, comprometen recursos significativos y no son fácilmente reversibles) (Grant, 2004).

Sorprendentemente, los mismos componentes de las estrategias de éxito (objetivos claros, comprensión del entorno competitivo, valoración de los recursos y una eficaz implantación) destacadas por Grant (2004) y como elementos esenciales del

análisis en la estrategia empresarial, se basan en principios que no son nuevos, hace unos 2.300 años Sun Tzu escribió:

Conoce al otro y a ti mismo.

Triunfa sin peligro.

Conoce la naturaleza y las circunstancias.

Triunfa completamente.

Probablemente, Sun Tzu sería, hoy en día, un gran empresario o, alternativamente, un gran escritor sobre *Dirección Estratégica*.

Rialp (2003) rememora, acertadamente, a Drucker (1954), ya que nos ofrece una primera definición bastante intuitiva del problema estratégico al señalar, como núcleo de la función directiva, el proporcionar respuestas a dos cuestiones básicas: “¿cuál es nuestro negocio?” y “¿cuál debería ser en el futuro?”. Desde entonces, el concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial ha ido evolucionando conforme lo han hecho los propios sistemas de dirección de la empresa y la clase de problemas a las que ésta se ha ido enfrentando.

En este sentido, Mintzberg (1987) establece que la *estrategia* se puede definir desde cinco perspectivas diferentes que sintetizan los distintos planteamientos que han configurado este concepto a lo largo de su historia: a) plan; b) patrón; c) pauta; d) posición; e) perspectiva.

Por su parte, Hax y Majluf (1988) proponen una agrupación de las distintas definiciones de estrategia en los siguientes grandes grupos:

1) La estrategia como medio para establecer la meta o propósito de la organización. Se incluyen la definición de objetivos a largo plazo, los programas de actuación y las prioridades de asignación de recursos. Los autores representativos son Schendel y Hatten (1972) y Chandler (1962).

2) La estrategia como expresión de dominio competitivo. Pretende dar respuesta a las preguntas “qué es” y “qué quiere ser” la organización. La estrategia tiene como misión dotar de coherencia a los objetivos básicos y transmitirlos al proyecto global de la empresa (Drucker, 1954; Learned *et al.*, 1965; Glueck, 1976).

3) La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno (Steiner y Miner, 1977; Argyris, 1985).

4) La estrategia como instrumento para alcanzar una posición en el mercado (ventaja competitiva) sostenible y rentable (Porter, 1985).

5) La estrategia como elemento de motivación para accionistas, empleados y diferentes grupos de interés en la empresa que pueden ser afectados por sus resultados (Freeman, 1983; Chaffee, 1985).

Ciertamente, las definiciones que se han ido formulando sobre la estrategia empresarial han sido múltiples y muy variadas, sin que hasta el momento se haya conseguido más que un relativo consenso sobre su significado. En este sentido, la tabla 7.10 recoge una selección de algunas de las definiciones de estrategia presentes en la literatura empresarial. Esta selección, además de incluir a algunas de las consideradas tradicionales y más utilizadas, con las que el investigador se encontró en la asignatura de “Política de la Empresa” en la licenciatura, incorpora una composición restringida de las efectuadas en algunos trabajos que han revisado dicho concepto (Mintzberg, 1990; Galán, 1995; Fernández y Suárez, 1996; Rialp, 2003; Galván, 2003; Pla y León, 2004; Grant, 2004; Bueno *et al.*, 2005, 2006; Garrido, 2006; Johnson *et al.*, 2006).

Tabla 7.10. Definiciones de estrategia y estrategia empresarial

Gran Enciclopedia Universal Espasa (2004)	Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto, negocio, operación, etc.
Oxford Pocket Dictionary	El arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de tropas y barcos, etc., hacia unas posiciones favorables; plan de acción o política a seguir en los negocios, la política, etc.

Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.
Ansoff (1965)	El vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. Este vínculo común se articula a través de los cuatro componentes de la estrategia: ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia.
Andrews (1971)	El patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.
Schendel y Hatten (1972)	El conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la empresa con su entorno.
Glueck (1976)	Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados.
Steiner y Miner (1977)	La declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para lograr los objetivos y asegurar su correcta implantación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados.
Galbraith y Nathanson (1978)	Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico.
Hofer y Schendel (1978)	Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica cómo alcanzará la organización sus objetivos.
Mintzberg (1978)	Fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno.
Quinn (1980)	El modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencia de acciones de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable basada en sus competencias y carencias internas relativas, la anticipación a los cambios del entorno y las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.
Rumelt(1980)	Las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para enfrentarse a un ambiente o entorno complejo y competitivo
Ohmae (1983)	En una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
Lafuente y Salas (1983)	Las relaciones entre empresa y entorno, de suerte que la gestión empresarial, a través de la estrategia, no sólo “elige” la organización interna, sino que también “escoge” su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los mercados en los que está presente la empresa.
Grima y Tena (1984)	Es un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignaciones de recursos y de decisiones tácticas destinadas a hacer que la empresa alcance y mantenga una posición competitiva más ventajosa en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de su

	gestión.
Argyris (1985)	La formulación e implantación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización y la evaluación de sus fuerzas y debilidades.
Porter (1985)	La búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de la industria (...) ayudando a establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia industrial.
Henderson (1989)	Es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva para la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuan pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro
Menguzzato y Renau (1991)	Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales para alcanzarlos según los medios (actuales y potenciales) de la empresa, de cara a lograr la inserción óptima en su entorno.
Fernández (1993)	Fija la dirección a seguir por la empresa, lo que da coherencia a las diferentes decisiones que se tomen en ella.
Porter (1996)	Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. Consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo.
Pla y León 2004	Es un conjunto de acciones deliberado, llevado a cabo para alcanzar determinados objetivos, aunque en este proceso se reconoce la necesidad de actuar y reaccionar ante nuevas circunstancias que no estaban previstas en el plan inicial. De hecho, los efectos de la globalización dan mayor protagonismo en el diseño de la estrategia a la intuición y la acción rápida, y menos al conjunto de operaciones y planes claramente codificados y conocidos por todos los miembros de la organización.
Grant (2004)	Determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de sus recursos, y una implantación efectiva.
Bueno <i>et al.</i> (2006)	Es la respuesta de la empresa a su reto estratégico. Implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos o metas.
Johnson <i>et al.</i> (2006)	Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Fuente: Composición y adaptación propia.

Respecto a algunas de estas definiciones (entre ellas las de Chandler (1962), Ansoff (1965), y Andrews (1971), las cronológicamente más distantes), Pla y León

(2004) plantean un matiz importante. La visión del concepto de estrategia se adopta desde un punto de vista racional, que la define como una línea de actuación consciente y premeditada mediante la cual alcanzar alguna meta u objetivo. En este sentido, las aportaciones de Mintzberg y Waters (1985) con un planteamiento más próximo a la realidad, empiezan a vislumbrar lo que supondrá los trabajos de este autor canadiense para el avance científico de la disciplina. En este caso, junto con Waters, introdujo la distinción entre *estrategia deliberada* y *estrategia emergente*.

La *estrategia realizada* (estrategia realmente lograda (Bueno *et al.*, 2006)), puede ser el resultado de un conjunto deliberado de acciones (*estrategia deliberada o planeada*, modelo de conducta o comportamiento realizado conforme a un plan (Bueno *et al.*, 2006)), o el resultado de acciones llevadas a cabo sin ninguna referencia a un plan predefinido. Estas últimas acciones son llevadas a cabo como respuesta a sucesos imprevistos en el momento de estructurar el plan de actuación. Estas actuaciones reactivas las denomina *estrategia emergente* (modelo de conducta o comportamiento realizado sin planes formalizados previos (Bueno *et al.*, 2006)), afirmando que crean o aumentan la capacidad para el aprendizaje estratégico. Son pocas, o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican que no existe ningún tipo de aprendizaje, mientras que las segundas suponen una ausencia total de control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer el control, a la vez que fomentar el aprendizaje y la reacción frente a lo inesperado. En otras palabras, es necesario que se formen además de ser formuladas (Pla y León, 2004). La estrategia realizada suele ser una combinación de las dos anteriores o el resultado de una de las dos (Bueno *et al.*, 2006).

7.3.3. Perspectivas, enfoques, escuelas de pensamiento y paradigmas de la Dirección Estratégica

Después de esta revisión de la estrategia como concepto multidimensional, es francamente difícil llegar a un consenso en la definición sobre el término, por lo que decidimos incorporar algunas de las más relevantes. No obstante, como afirma Galván (2003), los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización.

Fernández y Suárez (1996) ironizaban, hace diez años, señalando que, ciertamente, a pesar de más de cuarenta años de desarrollo teórico en el campo de la *Dirección Estratégica*, todavía hoy aparecen distintos paradigmas compitiendo entre sí, sin que pueda hablarse de “una teoría generalmente aceptada” sobre los orígenes del éxito de las empresas. No hay una única respuesta a la pregunta de “qué es estrategia” o lo que es peor aún, no hay acuerdo sobre si ésta realmente sirve para algo, es decir, si es un factor determinante en los resultados de la empresa. Existen diversos intentos por sistematizar las escuelas de pensamiento o corrientes de investigación en *Dirección Estratégica* y en ellos es común englobar esas distintas escuelas en dos grandes grupos o enfoques. Así, algunos especialistas han enfatizado los factores relacionados con el contenido de las estrategias, mientras que otros se han centrado más en las características del proceso estratégico (García, 1995; Galván, 2003; Bueno *et al.*, 2006). Por tanto, dentro del marco conceptual de la *Dirección Estratégica* se han desarrollado dos importantes subcampos¹³: a) la investigación en contenido de la estrategia y b) la investigación en proceso estratégico:

¹³ Galván (2003) resume, perfectamente, la guía científica de este desglose: “La distinción entre estos dos subcampos de investigación la encontramos en trabajos tan significativos como *Strategy and Structure* de Chandler (1962), *Corporate strategy* de Ansoff (1965), y *The concept of strategy* de Andrews (1971), donde ya se proponía formalmente la separación entre el proceso de la estrategia y el contenido de la misma. La publicación de *Strategic Management*, editado por Schendel y Hofer (1979), solidificó aun más estas dos categorías, sugiriendo que ésta y otras subdivisiones facilitarían el progreso de la investigación dentro del campo. Fahey y Christensen (1986) y el monográfico *Strategy Content Research* editado por Montgomery (1988, vol. 9) en la revista *Strategic Management Journal* revisan las tendencias de la investigación en contenido estratégico. Por otra parte, Huff y Reger (1987) y el monográfico *Strategy process: Managing corporate self-renewal*, editado por Chakravarthy y Doz (1992, Vol. 13) en la misma publicación anterior, revisan la investigación relacionada con el proceso estratégico.

a) El contenido de la estrategia o enfoque racional. Se analiza la estrategia como concepto nuclear de la disciplina, la “cosa”, lo “que se pretende” o el “patrón o modelo de comportamiento”. Analizado por diferentes autores y desde distintos ángulos, este enfoque trata temas como la definición de la estrategia, la comprensión de cuáles son los elementos que la forman para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, la definición del campo de actividad de la empresa o la forma de competir en diferentes mercados (Bueno et al., 2006). Según Fernández y Suárez (1996), el enfoque racional o de contenido constituye la concepción más convencional sobre formulación estratégica y la dominante todavía hoy día en los manuales de la disciplina. Se incluyen en él, numerosos trabajos y escuelas, si bien se destacan las basadas en la Organización Industrial de Porter (1980, 1985, 1990).

b) El proceso estratégico o enfoque descriptivo. Hace referencia a las diversas categorías conceptuales que se suceden en la organización para la construcción de la propia estrategia. Se centra en la problemática de la generación (proceso) de estrategias (contenido) en las organizaciones y en la busca de metodologías que permitan alcanzar la supervivencia de la organización y su éxito a largo plazo (Bueno *et al.*, 2006). Según Fernández y Suárez (1996), el enfoque descriptivo o de proceso engloba diversas escuelas que comparten el interés por describir cómo son construidas en la práctica las estrategias a partir del supuesto de racionalidad limitada de los decisores. Algunos de los proponentes de este enfoque son Simón (1957), Cyert y March (1963), Mintzberg, 1978 y Quinn (1980).

Además de estos dos enfoques, Fernández y Suárez (1996) proponen otros dos: el enfoque de los recursos¹⁴ (Wernerfelt, 1984 y Barney, 1991) y el enfoque evolutivo o ecológico (Hannan y Freeman, 1977, 1989) en el que se utilizan conceptos de la biología para explicar la evolución de las organizaciones. Este último mantiene como punto discordante respecto a todas las anteriores escuelas, la premisa de que la empresa no tiene posibilidad de adaptación, y constituye una concepción distinta sobre cómo compiten las empresas en los mercados y cuál es la esencia de la estrategia. Además, la

ecología de las organizaciones es, junto con la teoría de recursos, una de las perspectivas más novedosas en teoría de la empresa. Fernández y Suárez (1996) proponen una comparación entre estos cuatro enfoques, tal y como se puede observar en la tabla 7.11.

Tabla 7.11. Enfoques en estrategia

	<i>Racional</i>	<i>Proceso</i>	<i>Ecológica</i>	<i>Recursos</i>
Principales contribuciones	Ansoff (1965); Porter (1980,1985)	Cyert y March (1963); Mintzberg (1978)	Hannan y Freeman (1989)	Wernerfelt (1984); Barney (1991)
Disciplina base	Economía	Psicología y CC. del comportamiento	Economía, Biología	Economía
Concepto de la estrategia	Determinación de los objetivos a l/p de la empresa y las acciones planeadas para lograr esos objetivos	Pautas de actuación de la empresa fruto de un proceso emergente de aprendizaje organizativo.	Posición, nicho de mercado al que las condiciones del entorno empujan a la empresa. No existe elección estratégica.	Búsqueda de rentas mediante la acumulación y explotación de los recursos y capacidades
Características	Plan explícito, deliberado	Emergente, colectiva	Pasiva, el cambio	Deliberada y emergente
Nivel de análisis	Principalmente sector	Empresa	Población o grupo de organizaciones	Empresa
Enfoque externo/interno	Externo	Interno	Externo	Interno
Enfoque contenido/proceso	Contenido	Proceso	Proceso	Contenido/proceso
Enfoque estático/dinámico	Estático	Dinámico	Dinámico	Dinámico
Origen del éxito	Posición en el sector	Aprendizaje organizativo	Resultado de la selección natural	Recursos estratégicos
Actor principal	Analista/estratega	Organización	Entorno	Organización y directivo
Papel del directivo	Elegir un sector atractivo para entrar	Gestionar el proceso de aprendizaje estratégico mediante la negociación	Asegurar la provisión de recursos que la empresa necesita	Reconocer recursos valiosos y movilizarlos

Fuente: Fernández y Suárez (1996).

Comentábamos, previamente, los diversos intentos por sistematizar las escuelas de pensamiento o corrientes de investigación en *Dirección Estratégica*. Vamos con la que, sin duda, es la más brillante. Estamos de acuerdo con Galán (1995) cuando confiesa que pocos autores son tan sugerentes y provocativos en el campo de la administración de empresas como Mintzberg. Su incursión en el área de la *Dirección*

¹⁴ Se profundiza en él más adelante.

Estratégica ha proporcionado trabajos variados y brillantes. Entre ellos, nos interesa destacar ahora el dirigido a sistematizar las diferentes perspectivas que se han mantenido acerca del proceso de formación de estrategias. La propuesta de Mintzberg representa la tipología más completa entre los intentos de clasificación de los estudios realizados en el campo de la *Dirección Estratégica* (Galán, 1995; Galván, 2003). Así, se puede reconocer cuando es, efectivamente, la referencia más citada al respecto entre los trabajos que venimos manejando. Partiendo de la fábula de Saxe sobre los hombres ciegos y el elefante, Mintzberg (1990a) identificó diez puntos de vista cada uno de los cuales se centra, según él y a semejanza de los hombres ciegos, en un aspecto determinado del proceso de formación de estrategias. Estas escuelas de pensamiento han tenido orígenes y desarrollos muy dispares, tal y como se muestra en la tabla 7.12:

Tabla 7.12. Escuelas del pensamiento de dirección estratégica

Escuela	Autores principales	Disciplinas base	Visión del proceso	Categoría analítica
Diseño	Selznick (1957); Newman <i>et al</i> (1967); Learned <i>et al.</i> (1965).	Ninguna (la arquitectura como metáfora).	Conceptual.	Prescriptiva.
Planificación	Ansoff (1965).	Algunas relaciones con la planificación urbana, la teoría de sistemas y la cibernética.	Formal.	Prescriptiva.
Posicionamiento	Hatten y Schendel(1977); Porter (1980, 1985).	Economía (organización industrial) e historia militar.	Analítica.	Prescriptiva.
Empresarial	Schumpeter (1934); Colé (1959).	Ninguna (si bien las aportaciones tempranas provienen de economistas).	Visionaria.	Descriptiva (y algo prescriptiva).
Cognitiva	Simón (1947); March y Simón (1958).	Psicología (cognitiva).	Mental.	Descriptiva.
Aprendizaje	Braybrooke y Lindblom (1963); Cyert y March (1963); Weick (1969); Quinn (1980); Hamel y Prahalad(1994).	Ninguna (únicamente conexiones periféricas con la teoría del aprendizaje en psicología y educación). La teoría del caos en matemáticas.	Emergente.	Descriptiva.
Política	Allison (1971); Pfeffer y Salancik (1978).	Ciencia, política, biología.	Poder.	Descriptiva.
Cultural	Rhenman (1973); Normann (1977).	Antropología.	Ideológica.	Descriptiva.
Ambiental	Hannan y Freeman (1977); Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968).	Biología.	Positiva.	Descriptiva.
Configurativa	Chandler (1962); Mintzberg (1979); Miller y Friesen (1984); Miles y Snow (1978).	Historia.	Episódica.	Prescriptiva y descriptiva.

Fuente: Mintzberg y Lampel (1999).

De esta manera, la clasificación propuesta por este autor cuenta con diez perspectivas diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas. Adicionalmente, las agrupa, en tres enfoques, tal y como se muestra en la tabla 7.13:

Tabla 7.13. Enfoques y escuelas del pensamiento estratégico

<i>Enfoque</i>	<i>Escuelas del pensamiento</i> La formación de estrategias como...
Prescriptivo	Un <u>proceso conceptual</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela del diseño</i>. Un <u>proceso formal</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela de la planificación</i>. Un <u>proceso analítico</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela del posicionamiento</i>.
Descriptivo	Un <u>proceso visionario</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela del “entrepreneurship”</i>. Un <u>proceso mental</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela cognitiva</i>. Un <u>proceso emergente</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela del aprendizaje</i>. Un <u>proceso de negociación</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela política</i>. Un <u>proceso colectivo</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela cultural</i>. Un <u>proceso reactivo</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela del entorno</i>.
Integrador	Un <u>proceso de transformación</u>, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la <i>escuela de la configuración</i>.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (1990a) y García (1995).

a) El *enfoque prescriptivo* incluye las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento. El *enfoque prescriptivo* se asimila al enfoque racional o de contenido. Por lo tanto, estas escuelas se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto, forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico

racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo (Galván, 2003). Estas escuelas pretenden preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación (Bueno, 1999) y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández, 1987).

Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la *Dirección Estratégica* (Farjoun, 2002; Galván, 2003) y dominante en los manuales de la disciplina (Fernández y Suárez, 1996). Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debía afrontar la empresa se hacían más complejos, lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático (Galván, 2003).

b) El *enfoque descriptivo* incluye las escuelas del entrepreneurship, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno. El *enfoque descriptivo* coincide con el enfoque de proceso. Este grupo de escuelas sobre pensamiento estratégico, según Mintzberg (1990a), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar, descriptivamente, cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

c) El *enfoque integrador* incluye, únicamente, la escuela de la configuración. En el *enfoque integrador* Mintzberg (1990a) incluye una sola escuela de carácter integrador. Si bien las nueve primeras escuelas abordan aspectos parciales del proceso de formación de estrategias, la escuela de la configuración pretende, de una forma más ambiciosa, integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única (Galván, 2003). Según Mintzberg (1990a), incluye “todo lo anterior. Ése es el mensaje de la escuela de la configuración pero con un ángulo

particular. Cada cosa en su propio momento, en su propio lugar, como un fenómeno integrado”. El pensamiento integrador se basa en las aportaciones de Chandler (1962) e incluye un conjunto de trabajos que se engloban bajo la escuela de la configuración.

De la descripción anterior se desprende la existencia de una enorme dispersión de enfoques o escuelas de pensamiento en el marco de la teoría de la estrategia que, aunque entendemos sumamente enriquecedora, genera también una notable confusión que dificulta el progreso científico en esta área expresándose, por ejemplo, en cuestiones tan centrales como la determinación de las fuentes de ventajas competitivas (Rialp, 2003). En este sentido, algunos autores ya se han planteado la necesidad de identificar nuevos paradigmas sobre la estrategia y/o el pensamiento estratégico (Prahalad y Hamel, 1994) y la necesidad de una teoría general de la *Dirección Estratégica* (Bueno *et al.*, 2005).

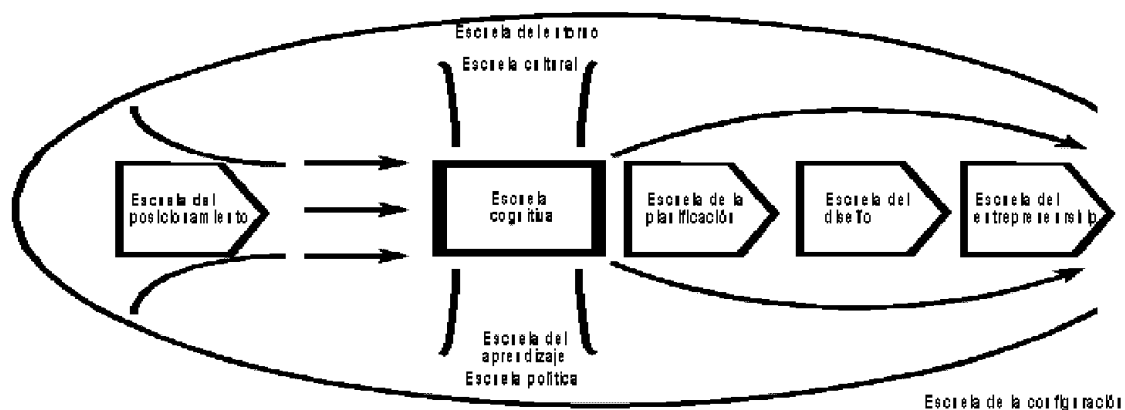
Como afirman Galán (1995), Schendel (1996, 1997), no existe un paradigma totalmente aceptado dentro de la *Dirección Estratégica*. Esto significa, siguiendo a Kuhn (1986), que no hay un consenso acerca de las generalizaciones simbólicas o fórmulas de la teoría, ni de las creencias en modelos particulares, ni de los valores, ni de problemas-soluciones concretos. Por lo tanto, la *Dirección Estratégica* adolece de falta de un paradigma único o dominante que guíe el campo y los temas a estudiar.

De hecho, esta diversidad de enfoques y escuelas de pensamiento estratégico pone de manifiesto, hoy más que nunca, la conveniencia de elaborar un marco integrador que recoja las diversas aportaciones a la teoría de la estrategia de la empresa. Dicha integración permitiría, seguramente, un mayor equilibrio entre la dimensión racional o proyectivo-normativa de la dirección estratégica y la dimensión positiva, esto es, basada en las contingencias específicas de los procesos estratégicos (Rialp, 2003).

En los últimos tiempos se ha intentado arribar a una visión integradora que combine los aspectos de contenido y de proceso (Galán, 1995; Galván, 2003). De esta manera, retomando el carácter integrador de la escuela de la configuración en relación con la visión de las diez escuelas como partes integrantes de un único proceso de

formación de estrategias, para Mintzberg y Lampel (1999), algunas de las escuelas son claramente etapas o aspectos del proceso de formación de estrategias, tal y como se observa en la figura 7.14.

Figura 7.14. Modelo de proceso estratégico como proceso episódico



Fuente: Mintzberg y Lampel (1999).

La complejidad de la formación de estrategias como un único proceso esta justificada por las siguientes características de la formación de estrategias (Mintzberg y Lampel, 1999): a) es diseño evaluado, visión intuitiva y aprendizaje emergente; b) tiene que ver con la transformación a la vez que con la perpetuación; c) debe implicar cognición individual e interacción social, tanto cooperativa como conflictiva; d) debe incluir análisis antes, programación después y negociación durante; y e) todo lo anterior debe ser en respuesta a lo que puede ser un entorno demandante. Además, tan claro como que ningunos de los anteriores aspectos de la formación de estrategia debe omitirse es el hecho de que el proceso puede inclinarse hacia los atributos de una escuela u otra, por ejemplo, hacia la escuela del entrepreneurship en las etapas iniciales de un negocio o cuando se requiere de una reconversión dramática.

Mintzberg y Lampel (1999) reflexionan: “La estrategia ha tenido durante mucho tiempo sus distinciones históricas; afortunadamente, está experimentando un eclecticismo recién descubierto”.

En este sentido, Bueno *et al.* (2005) señala que una vez superada la “etapa de madurez” de la disciplina, se ha producido, en los primeros años de los noventa, un movimiento científico preocupado por el intento de construir unas bases comunes que puedan facilitar la elaboración de una teoría general de la materia o la creación de un “nuevo paradigma” para la *Dirección Estratégica*. A este respecto, en concreto, cabe recordar las aportaciones, entre otras, de Bueno (1995), Prahalad y Hamel (1994) y Rumelt *et al.* (1991 y 1994).

Bueno *et al.* (2005) destaca este último trabajo, cuyo objetivo, en consonancia con la línea de investigación de estos autores en los últimos años, no es tanto alcanzar un paradigma dominante como representar las líneas de orientación de “nuevos paradigmas” o las cuestiones fundamentales que faciliten la definición del campo de estudio de la disciplina y la posible creación de una base para formular en el futuro una teoría general. Bueno *et al.* (2005) señalan que siguiendo la idea directriz presentada por Bueno (1995), se puede observar la existencia de una clara complementariedad entre esta propuesta y la formulada por Rumelt *et al.* (1994). De esta forma, las cuestiones planteadas por éstos, tendrían su correspondencia en las nuevas perspectivas de la teoría actual de la dirección estratégica, planteadas por Bueno (1995). En concreto, las citadas cuestiones (Rumelt *et al.*, 1994) y las correspondientes teorías actuales (Bueno, 1995) son las siguientes (Bueno *et al.*, 2005):

a) ¿Por qué las empresas son diferentes o qué mantiene la diferencia en recursos y resultados entre empresas competidoras? Se vincula a la *teoría de los recursos y capacidades* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

b) ¿Cómo se comportan y actúan las empresas o qué modelos de comportamiento deben ser los utilizados para explicar la mayor o menor racionalidad de

aquellas? Se vincula a la *teoría de la complejidad organizativa* (Vancil, 1977; Williamson, 1991) y a la *teoría de los problemas estratégicos* (Ansoff, 1980).

c) ¿Cuál es la función de la dirección general en las empresas diversificadas o dónde están los límites de un crecimiento diversificado de la empresa? Se vincula a la *teoría de la diversificación* (Rumelt, 1974; Rumelt *et al.*, 1991).

d) ¿Qué determina el éxito o fracaso en la competencia internacional o cuáles son los orígenes del éxito y sus manifestaciones en un entorno internacional o en una competencia global? Se vincula a la *teoría dinámica de la estrategia* (Porter, 1991).

No obstante, a nuestro entender, estas líneas maestras no tienen por que divergir y la búsqueda del paradigma continua¹⁵.

En cualquier caso, es curioso comprobar como la existencia de tantas escuelas, enfoques y teorías, una vez más, permite el avance científico de la disciplina a través del reaacondicionamiento de las posturas anteriores de los autores, ante los argumentos de otros colegas. En ocasiones, en la defensa de los propios argumentos hay un reconocimiento de las virtudes de los demás y, se reconozca o no, explícitamente en los trabajos, asocia una inmensa calidad científica a aquellos que son capaces de variar sus argumentos, planteando juicios y herramientas mejoradas. El caso de Ansoff y su evolución es bastante conocido por sus disputas científicas con Mintzberg (1991).

No obstante, nos referiremos aquí a Porter (1996), en un trabajo, en el cual se cuestionaba “¿qué es la estrategia?”. Nótese el impacto catalizador de la crítica: “El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas ...”.

¹⁵ Esta cuestión tiene gran trascendencia en la elección de la metodología de investigación de nuestro trabajo empírico, tal y como veremos en el siguiente capítulo.

Después de haber aclarado esas medias verdades peligrosas y redefinido el posicionamiento, se cuestionaba “¿qué es la estrategia?”. Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. Si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia. Las empresas se enfrentarían a un sencillo imperativo: imponerse en la carrera para descubrir esa posición y conquistarla. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. Si un mismo conjunto de actividades fuese el idóneo para producir todas las variedades, para satisfacer todas las necesidades y para acceder a todos los clientes, las empresas podrían pasar fácilmente de una cosa a otra, y la eficacia operativa sería el determinante de los resultados obtenidos por la empresa ... Por tanto, ¿Qué es la estrategia? Ahora podemos completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí (Porter, 1996).

7.3.4. Funciones de la Dirección Estratégica y áreas económicas de influencia

Desde otro punto de vista, nos gustaría destacar las múltiples funciones que tiene la *dirección estratégica* en la organización. Según Grant (2004), la estrategia es el medio para realizar tres tareas directivas clave:

a) La estrategia como soporte para la toma de decisiones. Se ha identificado la estrategia como un elemento clave del éxito. Pero, ¿por qué? la estrategia es un patrón o motivo que da coherencia a las decisiones de un individuo u organización. Pero, ¿por qué los individuos o las organizaciones no pueden tomar decisiones que sean óptimas sin tal motivo unificador? Por las limitaciones cognitivas que caracterizan a todos los seres humanos. Esta *racionalidad limitada* (toma de decisiones que es racional intencionadamente, pero sujeta a la capacidad de obtener y procesar información del ser humano) hace necesaria la estrategia para establecer un conjunto de directrices y

criterios sobre cómo se deben tomar las decisiones individuales (March y Simón, 1958; March, 1978).

La utilidad de la estrategia es que no sólo ofrece simplificación y coherencia para tomar decisiones; la identificación de la estrategia como el factor común que da unidad a todas las decisiones de la empresa permite considerarla cómo una poderosa herramienta analítica para ayudar a las empresas a crear y reorientar sus estrategias. Las herramientas de análisis sectorial y análisis de recursos permitirán diseñar mejores estrategias que supongan tomar mejores decisiones y, con ello, obtener mejores resultados.

b) La estrategia como proceso para coordinar y comunicar. De esta forma, la estrategia ayuda a dar coherencia a las decisiones. Un aspecto de ello es la coherencia a lo largo del tiempo (la estrategia puede ayudar a la empresa a establecer un sentido a largo plazo de su desarrollo y comportamiento). Igualmente importante es que la estrategia sirve como un medio para lograr coherencia en la toma de decisiones de los diferentes departamentos y personas que forman la empresa. Las organizaciones se componen de muchas personas y todas ellas están inmersas en la toma de decisiones que deben estar coordinadas. Para que la estrategia proporcione dicha coordinación se requiere que el proceso estratégico actúe en la empresa como un mecanismo de comunicación.

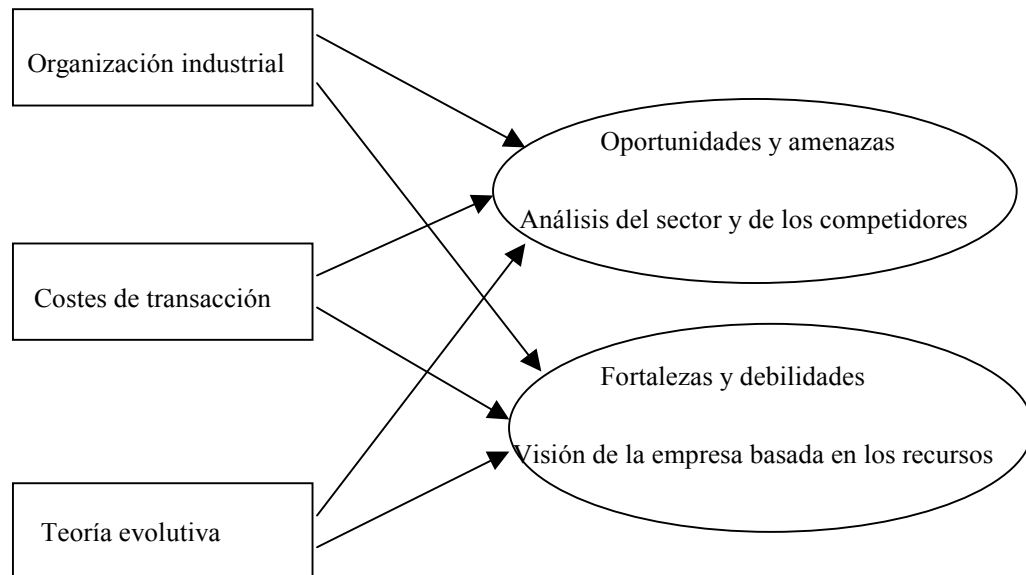
Cada vez más, los procesos de planificación estratégica están llegando a ser parte de los sistemas de gestión del conocimiento de las empresas: puesto que dirigir tiene que ver cada vez más con cómo las compañías crean, almacenan, transfieren y emplean activos relacionados con el conocimiento; así, la planificación estratégica se convierte en una parte esencial de cómo el conocimiento profundamente arraigado de la empresa y su entorno es transferido entre las unidades de negocios, divisiones y niveles corporativos, y cómo el conocimiento de muchos diferentes directivos y expertos funcionales llega a integrarse en la estrategia.

c) La estrategia como meta. La estrategia consiste en mirar hacia el futuro. Su interés fundamental es lo que la empresa (o el individuo o, más generalmente, la organización) quiere ser en el futuro. Tal modo de ver el futuro a menudo se explicita en una declaración de visión de la compañía. El propósito de este conjunto de objetivos no es sólo establecer una orientación que guíe la formulación de la estrategia, sino también fijar sus aspiraciones para que la empresa pueda crear la motivación para obtener resultados sobresalientes. Hamel y Prahalad (1989) argumentan que un elemento crucial en las estrategias de las empresas que sobresalen por su buen hacer es lo que ellos denominan "el propósito estratégico" (una obsesión por lograr el liderazgo dentro su campo).

Hamel y Prahalad (1993) van más lejos con sus argumentos. En un entorno dinámico, el enfoque tradicional de formular la estrategia como el ajuste entre los recursos internos y las oportunidades externas puede ser insuficiente para conseguir la competitividad a largo plazo. En lugar del tradicional ajuste estratégico y asignación de recursos, Hamel y Prahalad ponen el énfasis en aprovechar al máximo los recursos y apalancarlos. Lo que se observa en algunos casos de éxito de empresas nuevas, es la falta de coincidencia entre las fortalezas de los recursos y el compromiso e intensidad con las que implantan sus estrategias. La escasez de recursos puede engendrar ambición, innovación y una cultura de búsqueda del éxito a pesar de las desventajas, mientras que la abundancia de recursos puede generar complacencia y desidia.

Por último, destacar, tal y como lo conciben Foss *et al.* (1995) en la figura 7.16, las principales áreas económicas más directamente relacionadas con la estrategia empresarial. Tales paradigmas explicativos son, básicamente, la teoría de las fuerzas competitivas (la economía industrial), la teoría de costes de transacción y la teoría evolutiva. Foss *et al.* (1995) llevan a cabo, además, una excelente integración de esta última con la teoría de la empresa basada en los recursos. También Teece *et al.* (1997) realizan una caracterización similar de los principales paradigmas económicos de la estrategia (Rialp, 2003).

Figura 7.15. Las bases económicas de la estrategia.



Fuente: Foss, Knudsen y Montgomery (1995).

En definitiva, este es nuestro marco disciplinario.

7.4. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

7.4.0. Presentación del Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI)

7.4.0.1. Introducción

Desde la directriz disciplinaria de la dirección estratégica, vamos a realizar una propuesta de dominio conceptual del campo (Galán, 1995) a través de un *modelo estratégico de internacionalización (MEI)* que nos permita exponer y relacionar los conceptos fundamentales sobre los que versa nuestra investigación. Debido a su amplitud, el esquema que vamos a sugerir permite abarcar la práctica totalidad de las

teorías desarrolladas en el área de conocimiento de la internacionalización, sin necesidad de contraponerlas, sino tratando de que se complementen en la explicación de los componentes conceptuales básicos del proceso estratégico de internacionalización.

El objetivo de integración y complementación teórica ambicionado debe encuadrarse, sin embargo, en su dimensión temporal actual y en las circunstancias que ésta lleva aparejada hoy en día. Tal y como vimos, fundamentalmente, en la primera parte de esta tesis, estos tiempos están marcados, entre otros aspectos, por el fenómeno creciente de globalización. Expusimos, al inicio de este trabajo, definiciones de la globalización que la vinculaban a procesos dinámicos de integración mundial de mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (De la Dehesa, 2000); a una intensa y creciente interrelación de las economías; y a decisiones empresariales en un escenario no limitado por factores geográficos (Buisán, 2006).

De esta manera, el entorno empresarial se encuentra inmerso en una serie de cambios sustanciales que, sin lugar a dudas, condicionan en gran medida la actuación de las empresas y de sus directivos como principales sujetos decisores de las mismas. El progreso tecnológico con una mayor difusión de las innovaciones, la localización eficiente¹⁶ de la cadena de valor, la concentración empresarial, el fuerte crecimiento del comercio intraindustrial por la mayor sofisticación de las necesidades de los consumidores, la agresividad de la competencia, son factores estructurales que requieren de una dirección estratégica de la empresa en su internacionalización. Consecuentemente, hemos establecido la dirección estratégica como marco conceptual y eje central de esta parte de la investigación, ya que nos permite afrontar la gestión empresarial de la internacionalización desde una perspectiva global, equilibrada, estructural, anticipativa y reactiva; siguiendo preceptos comentados en el apartado precedente.

¹⁶ Nos referimos a la mal llamada “deslocalización” cuando se utiliza este término de modo generalizado. Un interesante ensayo temático al respecto, aunque especificado para la deslocalización de servicios se puede ver en OMC (2005b).

En este contexto, parece necesario reflexionar sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial. Tras un ejercicio analítico realizado en el capítulo 1, encontramos una serie de factores estructurales explicativos del cada vez más preponderante peso del comercio internacional en la economía mundial y del fenómeno de la globalización. Éstos son factores que, a su vez, posibilitan la aparición de oportunidades de negocio internacional para la empresa, como la liberalización del comercio; la integración económica de los países en bloques comerciales y/o económicos con la desaparición, en ocasiones, de las fronteras nacionales como barreras técnicas; la innovación y el desarrollo tecnológico en los campos del transporte y de las comunicaciones; el desarrollo del mercado financiero internacional, la superior seguridad jurídica que conlleva el nuevo orden económico internacional; la homogeneización de los gustos de los consumidores con la disponibilidad casi simultánea de información; la unificación de estándares técnicos; y los apoyos a la internacionalización de la empresa a través de las acciones promovidas por las instituciones públicas y semipúblicas. En contraposición, se da, paralelamente, una creciente posibilidad de que surjan amenazas competitivas sustentadas en estos mismos factores desde empresas procedentes de otros mercados.

La empresa, para ser competitiva en el marco descrito, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender su ámbito geográfico a un ámbito internacional, que, en ocasiones, puede llegar a ser global. Indudablemente, la estrategia más relevante, en este sentido, es la internacionalización de la empresa, que resulta especialmente factible ante la cada vez mayor naturaleza internacional que presenta el entorno dibujado en el que se desenvuelven las empresas. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original debe ser entendida, tal y como ya explicitamos, como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial. En todo caso, toda estrategia pretende hacer cumplir unos objetivos y en este caso, un objetivo principal será la consecución de un crecimiento equilibrado.

Definimos en el capítulo conceptual¹⁷, la *Internacionalización de la Empresa* como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Como hemos argumentado, a pesar de algunas corrientes teóricas contrapuestas, seguimos creyendo en la vigencia del juicio evolutivo según el cual, la internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno, en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo, el cual se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977) o en cualquier otro. Aunque, admitimos tal y como propugnan otras tesis, que dicho proceso puede acelerarse de tal manera por determinadas circunstancias que la empresa nazca global (Oviatt y McDougall, 1994).

Consecuentemente, la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo (Rialp y Rialp, 2005) debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado Tato, 2002). Este “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Vahlne, 1977) parece requerir de cierta ayuda.

La necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno nos ha llevado a presentar un *modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa* o *modelo*

¹⁷ Ver punto 4.2. La internacionalización de la empresa: definición y delimitación conceptual, capítulo 4.

*estratégico de internacionalización (MEI)*¹⁸, que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados.

Creemos que este modelo está construido sobre una sólida revisión conceptual contemporánea¹⁹ y teórica²⁰ de la internacionalización de la empresa y la EMN y sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de EMN vascas (Villarreal *et al.*, 2004). En el mismo, establecemos las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear todas las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización requieran de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas.

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Quer, 2000). Hemos planteado el proceso de internacionalización (fases, ámbitos de decisión y factores clave) considerando la dimensión y el crecimiento equilibrados de la empresa como objetivos básicos del proceso, ya que consideramos que de esta manera la organización logrará ser rentable sin poner en peligro su supervivencia, y como tal, se ha introducido una etapa específica, tras la fase analítica, referida a los fines, objetivos y motivaciones de la internacionalización.

¹⁸ Este modelo ha sido ya defendido y publicado en congresos internacionales (Villarreal, 2005a) y está pendiente de ser publicado en revistas especializadas (Villarreal, 2006).

¹⁹ Esta revisión conceptual ha sido ya publicada en revistas especializadas (Villarreal, 2005) y defendida y publicada en congresos internacionales (Villarreal y García, 2005).

²⁰ Esta revisión teórica ha sido defendida y publicada en congresos internacionales (Villarreal *et al.*, 2006).

En la fase de formulación estratégica analizamos la decisión de localización, los diferentes modos de entrada y permanencia en los mercados externos, abarcando desde la exportación hasta la implantación exterior (IE). Cada una de las vías de internacionalización supone una cuestión de grado en cuanto a riesgos, costes, implicación, control y resultados de la gestión de la internacionalización. También afrontamos el ámbito secuencial, ya que, normalmente, se parte desde la exportación como forma natalicia de internacionalización para ir avanzando hacia formas más desarrolladas (EMN) en las que el control no se circunscribe a un mero desarrollo comercial. Proponemos la cooperación empresarial como argumento competitivo internacional, destacando su flexibilidad organizativa y su versatilidad (naturaleza, formas y características). También indicamos los diferentes modos de entender la internacionalización, las estrategias de crecimiento posibles, así como las de estructura, internalización y corporativa a partir de variables distintivas y características empresariales y sectoriales clave que sustenten la estrategia competitiva de la empresa.

7.4.0.2. El Modelo MEI. Esquema general

El *modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa o modelo estratégico de internacionalización (MEI)* propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y puede servir de guía para afrontar con coherencia cada una de las etapas que implica la internacionalización de la empresa. Este proceso representado en la figura 7.16, desglosada en las 7.17 y 7.18, está integrado por cuatro etapas o fases:

- I) Análisis estratégico internacional. Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, empresa), de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa utilizando la metodología DAFO (3): (1) el análisis externo incluye la dimensión “país” (origen y destino), y la dimensión “sector de actividad”; mientras que (2) el análisis interno requiere de la dimensión “empresa”.

- II) Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales.

Se debe establecer un sistema de objetivos (5) perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente, coetánea y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional necesario en toda organización. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-empresa (3) y por la propia misión y visión internacional (4) de la empresa.

- III) Formulación de la estrategia internacional. Se trata de plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos de decisión. El conjunto de decisiones que abarca la estrategia internacional puede ser desglosado en diez ámbitos estratégicos o estrategias: (6) de localización, (7) de entrada y permanencia, (8) de crecimiento, (9) de convivencia, (10) corporativa, (11) de internalización, (12) competitiva, (13) de estructura, (14) de enfoque, (15) de secuencia. La clasificación de la estrategia de internacionalización en estos diferentes ámbitos de decisión en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes, ya que es imprescindible su interdependencia.

-IV) Implantación de la estrategia internacional. Se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce hacia las personas de forma operativa imprimando a las distintas unidades (7)(13), funciones y actividades de la cadena valor de la empresa (11). Fundamentalmente se refiere a la consideración de dos aspectos clave: el diseño de la estructura organizativa (13)(14) y el control estratégico internacional (5)(13)(14). En la formulación de las estrategias de internalización, de estructura y de enfoque se plantean elementos que inciden en la implementación y control internacional.

Figura 7.16. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI). Esquema General

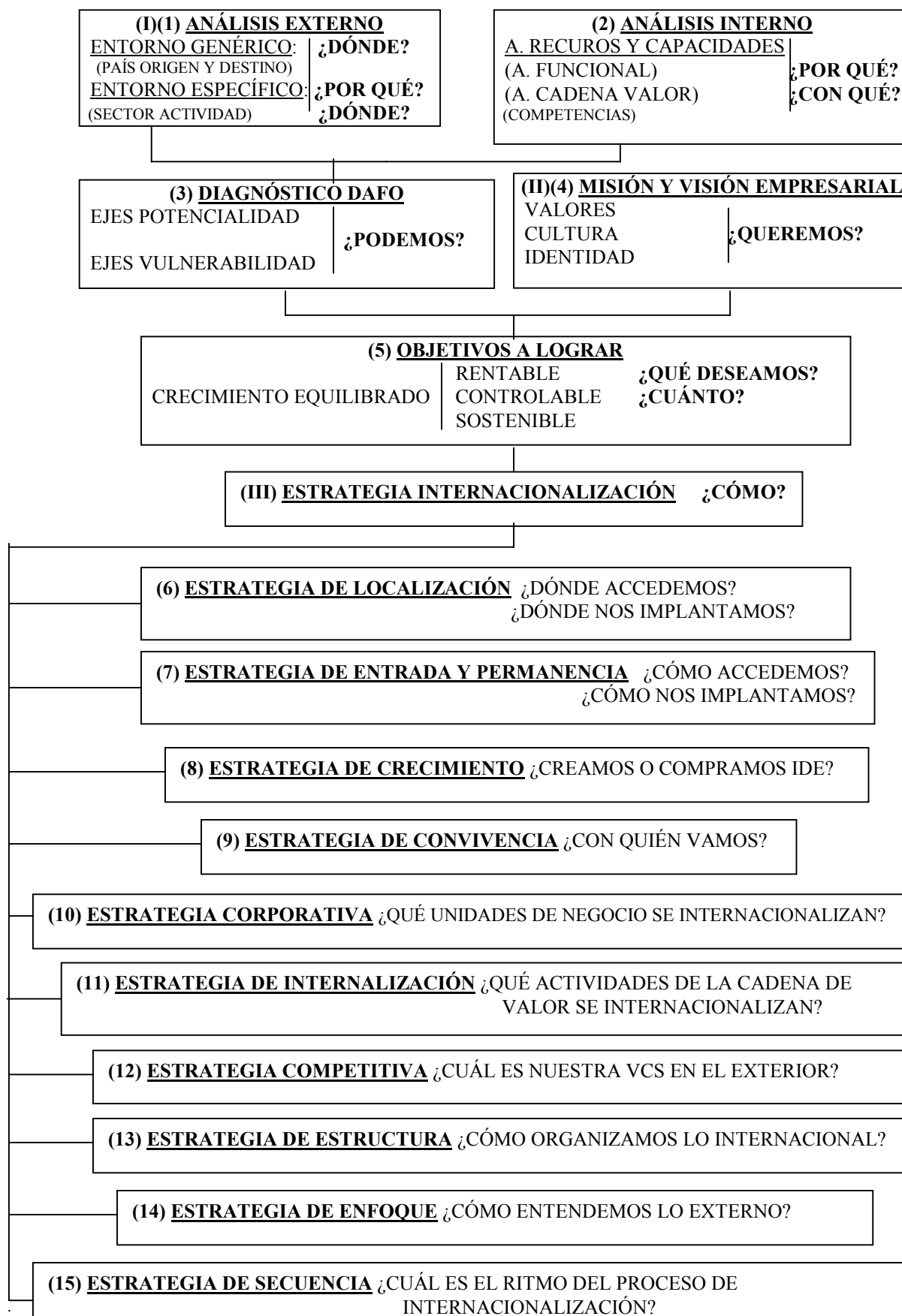
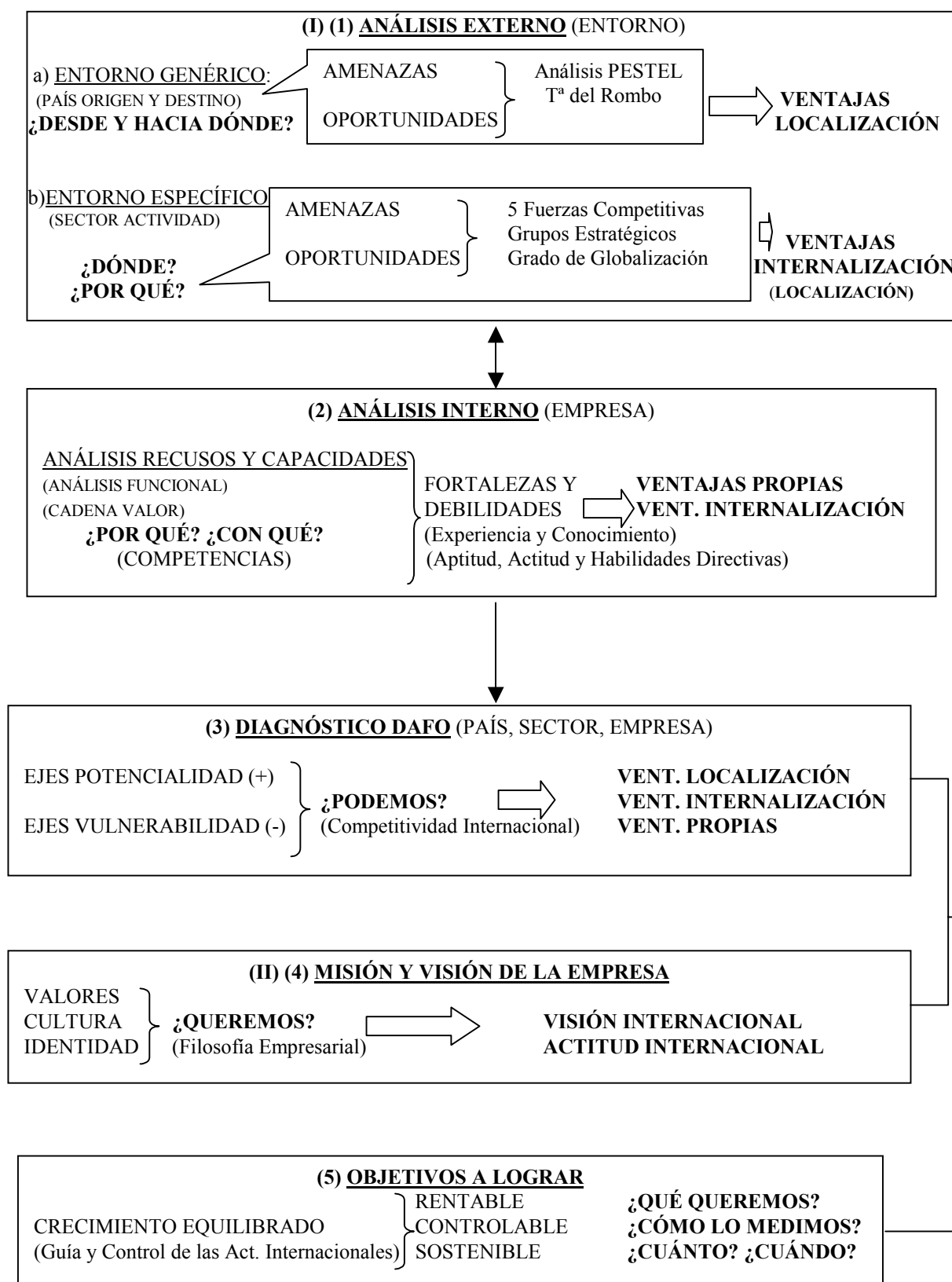
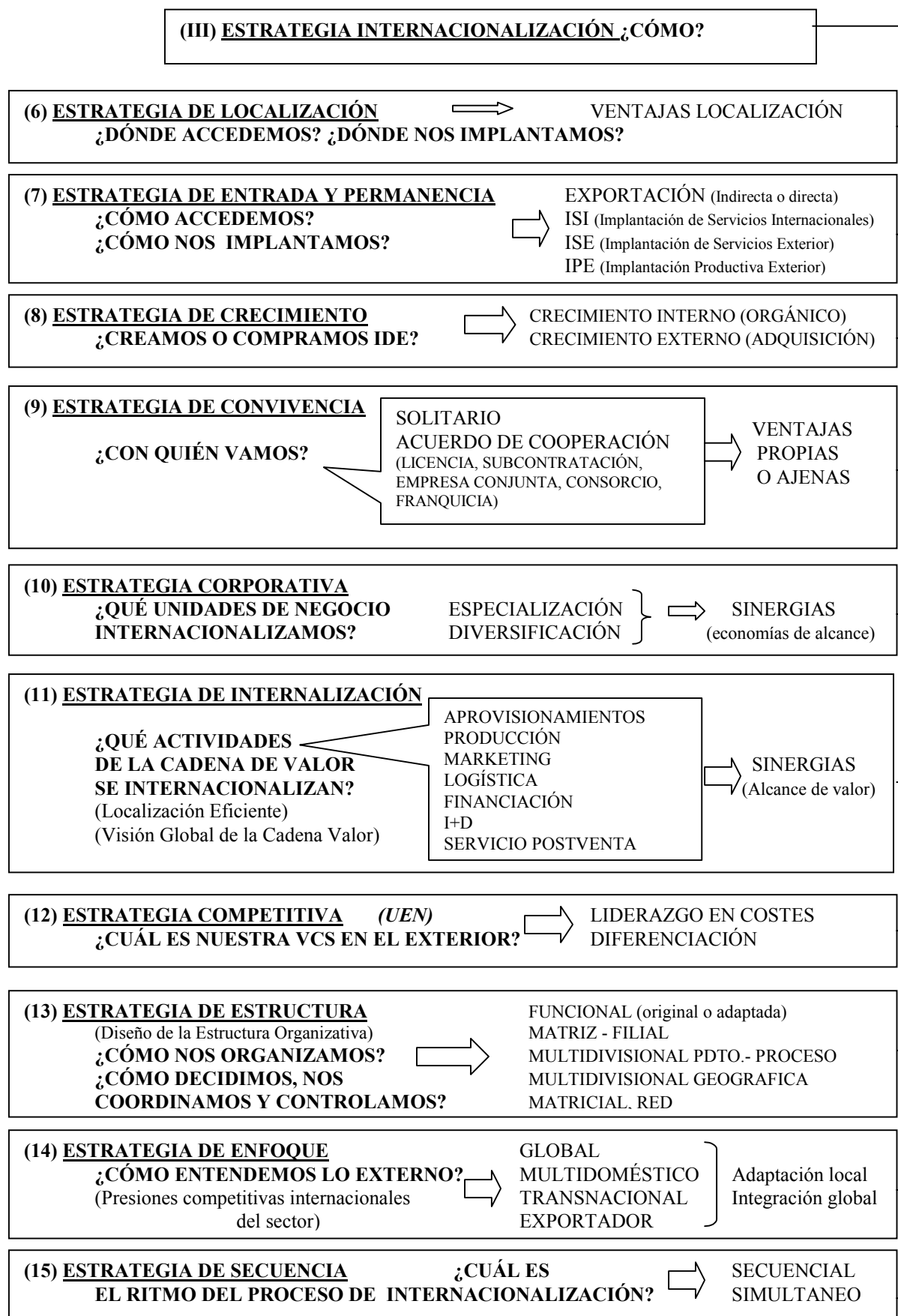


Figura 7.17. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (I)



Fuente: elaboración propia.

Figura 7.18. Modelo Estratégico de Internacionalización (MEI) (II)



Fuente: elaboración propia.

7.4.1. Análisis estratégico internacional

El análisis estratégico (I) representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización (Bueno *et al.*, 2006). El propósito del análisis estratégico (I) es, por tanto, determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas. Las decisiones estratégicas a seguir por la empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Esto debería ser así, porque las estrategias, para que puedan tener éxito, han de buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos organizativos y los valores de la empresa. De hecho, muchos autores²¹ definen la estrategia en términos de relación entre la organización y su entorno. El análisis constituye, por tanto, el punto de partida de la formulación de la estrategia y para elaborar un diagnóstico acertado, es aconsejable hacerlo de forma metódica (Porter, 1980, 1998; Johnson y Scholes, 2002, Johnson *et al.*, 2006). Se empezará por explorar las consecuencias de la competencia internacional, primero en el análisis del sector y después en el análisis de la ventaja competitiva de la empresa (Grant, 2004).

La empresa debe realizar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional²² (el país, el sector de actividad y sus propias características internas) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación

²¹ Ver tabla 7.10. Definiciones de estrategia y estrategia empresarial. En el ámbito de la estrategia internacional este argumento es utilizado por López (1996), Alonso y Donoso (1998), Quer (2000), Pla y León (2004), López (2004), Rialp y Rialp (2005), García (2005), Pla (2005), Durán (2005).

²² Quer (2000) plantea estas dimensiones explicativas de la competitividad internacional en su enfoque estratégico de la internacionalización. Guisado (2002, 2003) enumera las distintas teorías del comportamiento empresarial desde esta misma perspectiva: teoría de la ventajas competitiva de los países, teoría de análisis sectorial y teoría de los recursos y capacidades.

entorno-empresa utilizando el modelo DAFO²³ (Learned *et al.*, 1965, Mintzberg, 1990) como metodología analítica. El modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) supone la realización de un análisis externo, que identifique las oportunidades y amenazas del entorno, y un análisis interno, que reconozca las fuerzas y debilidades de la empresa, para el diseño o la formulación de la estrategia. Esta dicotomía “análisis externo-análisis interno” está plenamente vigente en las modernas teorías de la estrategia, pues subyace en el principio que orienta la disciplina: el ajuste o alineación entre la empresa y su entorno (Galán, 1995).

De esta manera, el análisis estratégico internacional (I) (ver figuras 7.16 y 7.17) incluye, por una parte, el análisis externo (1), que se refiere al análisis estratégico del entorno, el cual desglosamos en a) entorno genérico que se relaciona con la *dimensión “país”* (*origen y destino*), y b) entorno específico que se relaciona con la *dimensión “sector de actividad”*; y por otra parte, el análisis interno (2), que se refiere al análisis estratégico de la empresa (*dimensión “empresa”*) teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades.

Alonso (2005) señala, al hacer un repaso sobre los factores de la ventaja competitiva de la empresa, que la teoría microeconómica ha tendido a privilegiar los factores del análisis específico, asociando la ventaja competitiva a la existencia de barreras de entrada en los mercados de bienes (y de poder cuasi monopolístico de la empresa exitosa). No obstante, buena parte de las ventajas empresariales actuales están vinculadas con factores del análisis interno, que se relaciona con la posesión por parte de la empresa de recursos específicos, como resultado de su peculiar proceso de innovación y aprendizaje, de creación y apropiación de activos intangibles, en gran medida, asociados a la particular naturaleza de sus capacidades organizativas y gerenciales. No obstante, cuando la estrategia se refiere a un entorno internacional, es necesario completar el cuadro de factores con los del entorno genérico, refiriéndose a lo

²³ El modelo DAFO fue introducido por Andrews para el estudio de la estrategia en el primer manual del curso de “Política de la Empresa” de Harvard (Learned *et al.*, 1965). Forma parte del modelo básico de la escuela del diseño o esquema de Harvard (enfoque prescriptivo) (Mintzberg, 1990).

que cabría denominar como las ventajas del país. Con ello se alude a las oportunidades y amenazas genéricas que las condiciones del país proporcionan a las empresas que operan en su seno.

Se pretende huir, de este modo, de dos extremos igualmente cuestionables: suponer que las ventajas competitivas dependen, únicamente, de las características generales del país, es decir, de ventajas de localización (intensidad y abundancia factorial, etc. - ver tabla 7.1 factores clave de la *teoría del comercio interindustrial*-) o bien, alternativamente, suponer que las ventajas derivan de la acción singular de la empresa, como si éstas operasen en un espacio vacío (tal como a veces formula la literatura gerencial). Lo que Alonso (2005) defiende y nosotros suscribimos, es que hay que tener en cuenta ambos conjuntos de factores, específicos y genéricos, empresariales y nacionales, pues del entrelazado de ambos depende la ventaja competitiva de la empresa.

7.4.1.1. Análisis estratégico internacional del entorno genérico

7.4.1.1.1. *Definición y finalidad*

El análisis estratégico del entorno genérico en un ámbito internacional implica una versión extendida del análisis estratégico doméstico o local. En efecto, en este contexto, surge la necesidad de analizar no sólo los factores vinculados al país de origen sino también los relativos al/os país/es de destino. Por tanto, el análisis estratégico internacional del entorno genérico (a) (ver figura 7.17) debemos desglosarlo desde una doble perspectiva origen – destino. El origen corresponde, lógicamente, al país donde está localizada originalmente la empresa, mientras que el destino corresponderá a todos aquellos países en los que la empresa se plantea internacionalizarse o ya lo ha hecho.

Una cuestión relevante en este análisis es adoptar un correcto enfoque de la doble perspectiva origen – destino. La empresa nace con una localización original y, como tal, ese entorno genérico local lo es desde el principio. Por tanto, la empresa lo analiza desde una posición intrínseca y sus oportunidades y virtudes, así como sus

amenazas y defectos, las disfruta y los sufre desde una posición perteneciente e interior. En contraposición, cuando la empresa analiza el entorno genérico de destino, lo debe hacer desde una posición extrínseca a priori, asumiendo, por tanto, la perspectiva de un agente no perteneciente y exterior hasta que entra en él. Este aspecto tiene especial relevancia en aquellos factores influenciados por la posición original (ej. barreras a la importación, etc.). Es decir, el análisis debe interpretar el efecto de los distintos factores asumiendo la posición original de la empresa. En cualquier caso, no se debe obviar que la internacionalización es un fenómeno dinámico y que las posiciones de la propia empresa con respecto a dichos entornos pueden ir cambiando²⁴. Este razonamiento, no suficientemente señalado en la literatura, probablemente por su obviedad, es, sin embargo, causante de ciertos errores analíticos cuando los directivos listan factores y variables simétricos e intemporales del entorno genérico sin tenerlo en cuenta²⁵.

En cualquier caso, se trata de analizar los factores estructurales que caracterizan esos entornos. La empresa debe determinar, del entorno genérico, cuáles son las principales variables que influirán en su comportamiento y en sus resultados, teniendo en cuenta la perspectiva origen – destino. Las distintas variables se pueden agrupar para su estudio en cuatro dimensiones (análisis PEST): i) político legal, ii) económica, iii) socio cultural y iv) tecnológica o en seis (análisis PESTEL²⁶) (Johnson *et al*, 2006). De esta manera, el análisis del país de origen y de los respectivos país/es de destino, según las dimensiones del análisis PEST ó PESTEL, puede desglosarse en:

- i) análisis del entorno político legal: a) la dimensión política suele incluir el análisis de factores relacionados con las regulaciones del comercio exterior, la

²⁴ Lógicamente, la posición de la empresa habrá cambiado cuando, por ejemplo, se haya implantado en un país, ya que aunque pueda seguir siendo una empresa extranjera, su localización alterará el efecto de algunos factores relevantes. Incluso, cuando la empresa se haya implantado, habría que verificar las condiciones de “local” que mantiene.

²⁵ Se produce una problemática análoga (contraposición intrínseca - extrínseca) en otras tipología analíticas (*teoría del rombo* o *del diamante* de Porter) o cuando la empresa se plantea estrategias de diversificación hacia actividades o mercados nuevos.

²⁶ Johnson *et al*, 2006 proponen el marco PESTEL que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: a) política, b) económica, c) social, d) tecnológica, e) ecológica (medioambiental), y f) legal. Supone desglosar la anterior dimensión político legal en dos y, sobre todo, introducir, de forma autónoma, la dimensión medioambiental, para dar un énfasis suficiente a las cuestiones ecológicas.

estabilidad política, la política fiscal, políticas de bienestar, etc. En el caso de desglosarse, siguiendo el marco PESTEL, f) la dimensión legal incluiría la legislación laboral, legislación sobre la competencia, salud y seguridad, entre otros. Es especialmente relevante en el ámbito internacional el análisis del riesgo país (Durán, 2000) en sentido amplio (Rodríguez, 1997). Puede subdividirse en tres tipos de riesgo: socio-político (asociado a la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector privado y a la inestabilidad político-social); administrativo (asociado a la libertad económica del sector privado: movilidad de factores, libre funcionamiento de los mercados); soberano (relativo a la solvencia financiera y las condiciones económicas del país).

- ii) b) análisis económico: suele incluir el análisis de factores como ciclos económicos, tendencias del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, disponibilidad de la energía, tipo de cambio, política económica e industrial, entre otros. Es especialmente relevante en el ámbito internacional el análisis del riesgo de cambio de la divisa (Ontiveros *et al.*, 1991; Díez de Castro y Mascareñas, 1994).

- iii) c) análisis socio-cultural: suele incluir el análisis de factores como tendencia demográfica, movilidad social, distribución de la renta, cambios en estilos de vida, actitud hacia el trabajo y el ocio, nivel de educación, propensión marginal al ahorro y al consumo, porcentaje de población urbana y rural, conflictividad social, etc., entre otros. Es especialmente relevante en el ámbito internacional la cultura nacional del país de destino y sus posibles disparidades con la existente en la empresa. Se han desarrollado modelos para medir las diferencias culturales como los de Hofstede (1980, 2001), Hampden-Turner y Trompenaars (1994), Trompenaars y Hampden-Turner (1998) y Gesteland (1999). El modelo más utilizado en las últimas décadas ha sido el de Hofstede basado en cuatro dimensiones, que ha ganado en operatividad con el índice agregado de distancia cultural desarrollado por Kogut y Singh (1988), los cuales introducen una medida de la distancia cultural basada en la distancia euclídea entre valores basándose en las cuatro dimensiones que se desprenden del trabajo de Hofstede

(1980), aunque éste haya incorporado, posteriormente (2001), una quinta dimensión, para recoger, fundamentalmente, la cultura asiática.

- iv) d) análisis tecnológico: Suele incluir el análisis de factores como gastos gubernamentales en I+D, política tecnológica del gobierno, nuevos desarrollos tecnológicos, velocidad del cambio técnico, tasa de obsolescencia, etc., entre otros.

e) análisis ecológico (medioambiental) (Johnson *et al.*, 2006): Sería la nueva dimensión del análisis PESTEL. Incluiría las leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía.

Especialmente, el análisis del país de origen (aunque también sería deseable hacerlo en el de los posibles país/es de destino) puede complementarse siguiendo la metodología propuesta en la *teoría del rombo* o *del diamante*²⁷ (Porter, 1990, 1998; Grant, 1991, 2004) para determinar la competitividad²⁸ internacional de las empresas de un determinado país.

La competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en una ubicación los factores necesarios para producir bienes y servicios valiosos. Las raíces de la productividad se encuentran en el entorno competitivo nacional y plurinacional. Porter (1990, 1998) representa gráficamente el efecto que la ubicación tiene sobre la competencia mediante un rombo formado por cuatro vértices esenciales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, contexto de estrategia y rivalidad, y sectores afines y auxiliares. Las políticas de los países pueden influir en las cuatro partes del rombo de una forma positiva o negativa y el autor explora estas fuentes de competitividad, la forma en que cambian y las consecuencias que tienen para las naciones y las empresas. La *teoría del rombo* no sólo es un instrumento para los

²⁷ Ver punto 2.8.1. La teoría del rombo o del diamante del capítulo 2.

²⁸ Porter (1990) en un interesante apartado de su trabajo titulado “¿Qué es la competitividad nacional?”, plantea que ni siquiera existe una definición aceptada de “competitividad” aplicada a cada nación, realizando un brillante repaso sobre las acepciones utilizadas. Guisado (2003) establece también una revisión más que interesante, desde una perspectiva de estudio de conceptos y modelos de competitividad, desglosándolos según distintas dimensiones en vertiente país y territorio, bloque económico, sector económico y empresa.

directivos, sino también un método de base microeconómica para el análisis del desarrollo económico, así como para el fomento de éste por parte de los gobiernos. Este método que está estrechamente relacionado con la competencia relativa.

Grant (1991, 2004) extrae entre las premisas del análisis de Porter, algunos aspectos especialmente relevantes desde la perspectiva empresarial: 1) el entorno nacional ejerce una poderosa influencia sobre los resultados de las empresas, ya que proporciona una base local, en la que las empresas desarrollan su identidad, sus recursos y capacidades y sus comportamientos directivos críticos; 2) las empresas deben ampliar y extender las bases de su ventaja competitiva mediante la innovación y actualización de sus recursos y capacidades, ya que para que un país mantenga una ventaja competitiva en un sector a lo largo del tiempo necesita una ventaja dinámica; 3) el impacto del entorno nacional sobre los resultados competitivos de la empresa no se refiere, tanto a la disponibilidad de recursos en el país, como a las condiciones dinámicas que influyen en la innovación y en la mejora.

La *teoría del rombo o del diamante* es un modelo que se fundamenta en cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos, tal y como hemos apuntado, son:

1) Condiciones de los factores: situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.

2) Condiciones de la demanda: naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

3) Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones en la nación que rigen el modo en el que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Cada uno de estas cuatro variables genéricas define un vértice del rombo de la ventaja nacional; el efecto de un vértice suele depender de la situación de los otros. Al nivel más amplio, las debilidades en cualquier determinante limitarán las posibilidades de progreso y mejora de un sector. Pero los vértices del rombo también se refuerzan unos a otros: constituyen un sistema. Dos elementos, la rivalidad interior y la concentración geográfica, contribuyen especialmente a ello: la rivalidad interior, porque promueve mejoras en todos los demás determinantes, y la concentración geográfica, porque eleva y magnifica la interacción de las cuatro fuerzas.

Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Cada punto del rombo y el rombo como sistema afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional. Al rombo como sistema se le añaden algunas variables adicionales como son: i) el papel del gobierno y ii) la casualidad (Guisado, 2002).

Para Porter (1990), el papel correcto del gobierno es el de catalizador y estimulador; es el de alentar (o incluso empujar) a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. En suma, todas estas variables conforman, conjuntamente, el entorno nacional en el que las empresas compiten, fomentando o entorpeciendo la creación de las correspondientes ventajas competitivas. En este sentido, Porter se refiere a “las cosas que tiene que hacer la empresa”, ya que, en definitiva, solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva. Para ello, deben actuar sobre los fundamentos antes descritos.

La ventaja competitiva surge del liderazgo que aprovecha y amplía las fuerzas del rombo para promover innovaciones y mejoras. Por ello, Porter (1990) propone unas cuantas políticas de empresa que sustentarán dicho esfuerzo: crear presiones para la

innovación, buscar estímulo en los competidores más capaces, establecer sistemas de alarma anticipada, mejorar el rombo nacional, saludar la rivalidad nacional, internacionalizarse para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones, utilizar alianzas solo selectivamente y situar la base de operaciones en un país que propicie la ventaja competitiva.

En definitiva, se trata de analizar cómo el entorno nacional de la empresa influye en su ventaja competitiva, en particular cómo el contexto nacional afecta a los recursos y capacidades de la empresa y la selección de las estrategias que puede emplear la empresa para explotar mejor estas condiciones nacionales (Grant, 2004). Incidimos, a este respecto, en la consideración de los entornos nacionales de los países de destino con la perspectiva correcta.

Por tanto, se puede afirmar que este análisis cualifica la respuesta a la cuestión **¿Desde dónde nos internacionalizamos? y ¿Hacia dónde nos internacionalizamos?** (ámbito geográfico). Siguiendo la metodología DAFO, nos permite establecer las **amenazas y oportunidades del país origen y del país/es destino**. Se fundamenta en **ventajas de localización**.

7.4.1.1.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional del entorno genérico

En este apartado y en los sucesivos correspondientes²⁹, vinculados a otros puntos del modelo MEI, retomaremos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, tal como comentamos al principio del presente capítulo, pretendemos estructurar los factores y juicios clave de las distintas teorías en categorías analítico-teóricas asimilables a los ámbitos específicos de análisis y decisión de la empresa, que nos permitan sintetizar argumentos sobre los mismos.

²⁹ Las explicaciones aquí expuestas son comunes a todos los apartados de síntesis teórica que abriremos al final de cada elemento (ámbitos analíticos, ámbito objetivos y ámbitos estratégicos del MEI).

Para ello, realizaremos una rotación de 90° de la tabla 7.2³⁰ para obtener las “matrices de relevancia transversales” de las teorías sobre la internacionalización para cada elemento del MEI. Esto es, convertiremos las columnas en filas para observar la evaluación de la referencia explicativa de cada teoría o grupo de teorías (en el caso de las *teorías del comercio internacional*) para cada fase analítica o ámbito estratégico que configuran el MEI (incluyendo, lógicamente, las relativas a la misión y al sistema de objetivos). Respecto a la posición de las teorías, hemos alterado, moderadamente, el orden, de forma que en la primera fila situamos las teorías con enfoque económico (*teorías del comercio internacional* y *teorías de la EMN y de la IDE*), mientras que en la tercera hemos situado las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*). En la filas pares (dos y cuatro) indicamos la relevancia explicativa de las anteriores teorías (“A” alta, “M” media, “B” baja) para cada elemento del MEI.

Por tanto, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto al *análisis estratégico internacional del entorno genérico* como ámbito específico de análisis (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.19).

Tabla 7.19. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el *análisis estratégico internacional del entorno genérico*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	A	A
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	A	A	A	M	A	A

Fuente: elaboración propia.

³⁰ Evitamos la exposición de dicha tabla invertida para no ser reiterativos.

Como era de esperar, todas las teorías (especialmente el grupo de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad (TCI-TC)*) han tratado explícitamente, aspectos relacionados con el *análisis estratégico internacional del entorno genérico*. Ciertamente, sea cual sea el enfoque o la perspectiva utilizada, las teorías inciden en la influencia de los factores del *entorno genérico*, aunque cada cual aporte su visión particular del asunto y señale factores específicos.

Así, el sesgado enfoque económico y la inadecuada perspectiva micro y macroeconómica de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad* para explicar la internacionalización de la empresa, se convierten en adecuadas para esta analítica del *entorno genérico*, que no olvidemos utiliza como unidad de estudio el país (o alternativamente, una región o área geográfica). Desde este punto de vista, las *teorías del comercio internacional* han sido bastante capaces de explicar las *ventajas de localización*, necesarias y esenciales en numerosos argumentos relativos a la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, los principales factores clave (ver tabla 7.1) que los diferentes autores agrupados en las distintas *teorías del comercio internacional* han planteado, se pueden considerar explicativos de este ámbito de análisis estratégico internacional. En cualquier caso, se puede ejercitar un primer ejercicio sintético, estableciendo que la *teoría del rombo* de Porter (*teoría de la competitividad*) integra los argumentos planteados por los autores clásicos, aunque con la oportunidad de actualizarlos a los entornos actuales.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* propone la toma de decisión respecto a la IDE, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico del entorno genérico (país), realizando un análisis comparativo entre las características del mercado local (análisis país origen) y del mercado destino (análisis país destino) de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, por su parte, al comparar la jerarquía interna de la empresa con la estructura y los fallos del mercado, establece, según sus axiomas básicos, que localizará sus actividades allí donde los costes sean menores, por lo que se requiere de un análisis del entorno genérico (país), comparando la importancia de los fallos del mercado, las soluciones basadas en el mismo y las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno.

El *paradigma ecléctico (PE)*, dado su carácter, integra visiones parciales de las anteriores teorías y aprovecha su complementariedad, asumiendo, también, la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones. Al valorar los tres tipos de ventaja, evalúa si la empresa puede aprovechar alguna ventaja del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido (entorno genérico). Por tanto, analiza si el mercado de destino de la inversión posee algún factor de localización y mantiene el énfasis en las soluciones basadas en el mercado (análisis del entorno) como alternativa.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*, especialmente, a través de las recientes aportaciones de la *teoría coevolutiva*, da un salto cualitativo en la consideración del análisis estratégico del entorno genérico al tener en cuenta la macroevolución de los distintos entornos geográficos donde se encuentran las IE (según los multiniveles).

El *enfoque macroeconómico (EM)* trata, de forma explícita, la selección de mercados exteriores desde una perspectiva económica, proponiendo que, con el fin de determinar que países son los que ofrecen mayores ventajas comparativas para poder realizar la IDE, la empresa analice el entorno a través de un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto en función de las condiciones económicas de cada país, como de la desventaja comparativa en términos de sus dotaciones iniciales de factores. El énfasis puesto en las ventajas de localización facilita las unidades de análisis (origen – destino) en lo que respecta a la cuestión de “desde donde” vienen y “hacia dónde” van los flujos de inversión de la EMN, ya que el *EM* se

plantea cuáles son los países más adecuados a los que dirigir la IDE, comparando las ventajas que ofrecen los países receptores para el país inversor.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* es un modelo que se propone servir como guía de referencia para elegir el país destino, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico del entorno genérico (país) en cada una de las etapas del ciclo de vida (coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, nivel de precios, elasticidad de la demanda, etc.).

Para el *enfoque escandinavo (EE)*, la variable que determina la selección de mercados exteriores sobre la base de sus condiciones y, por tanto, la principal variable del análisis del entorno genérico (país) es la distancia psicológica (factores lingüísticos, culturales, educativos, económicos, industriales, políticos e institucionales) percibida entre el mercado de origen y el mercado de destino, utilizando fuentes de información de carácter subjetivo basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones.

En el *enfoque de innovación (EI)*, con un proceso de toma de decisiones intrínsecamente racional, se supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias en términos de recopilación de información y consulta a autoridades exportadoras (entorno genérico país).

El *enfoque de redes (ER)* es el único que ofrece una referencia explicativa media (M) del análisis estratégico del entorno genérico. Ciertamente, valora las ventajas de localización de los países, pero a través de un socio adecuado con el que realizar negocios. De hecho, la fuente de información principal es la red de negocios, por lo que el análisis del país en sí mismo pierde fuerza. No obstante, este enfoque incluye en las relaciones de la red de negocios a las instituciones, que forman parte del entorno genérico.

El enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI) considera los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada, valorando la globalización como un factor determinante de la existencia de la NEI.

En la internacionalización de las empresas de servicios (IES), la naturaleza de su proceso de internacionalización se atribuye, también, a la incertidumbre del país de destino respecto a factores relacionados con las condiciones concretas del nuevo entorno como la inestabilidad política y económica, las diferencias culturales o el potencial de crecimiento.

7.4.1.1.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional del entorno genérico

Consecuentemente, y asumiendo la relación intrínseca entre la decisión de localización (ámbito estratégico incluido en el MEI) y el análisis estratégico internacional del entorno genérico, entendemos que las cuestiones planteadas *¿Desde dónde?* y *¿Hacia dónde nos internacionalizamos?* (ámbito geográfico); la metodología DAFO para establecer las *amenazas y oportunidades del país origen y del país/es destino*; y el fundamento de este ámbito analítico en *ventajas de localización*; son todos ellos aspectos oportunos y adecuados. Entendemos, además, que las propuestas de utilización del análisis PESTEL y del modelo del diamante cubren, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, se debe aclarar que se produce un solapamiento entre los factores de localización que deben ser analizados y la propia decisión de localizarse, basada, lógicamente, en dichos factores. Efectivamente, los factores coinciden, pero no los tiempos de cada acción (análisis y decisión). Por esta razón, se producirá una cierta duplicación en la exposición de unos y otros. En cualquier caso, proponemos como

factores a estudiar³¹ (teniendo en cuenta la tabla 7.1) en el *análisis estratégico internacional del entorno genérico*, los siguientes:

Respecto al país de origen (indicando su localización): dotación de factores; condiciones de la demanda sectores relacionados y de apoyo; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; papel del gobierno (apoyos institucionales); otros factores externos (de localización).

Respecto al país/es de destino (indicando número de mercados extranjeros y áreas geográficas atendidas): factores económicos; factores socio-culturales (diferencias); factores tecnológicos; factores político-legales y medioambientales; riesgo de cambio; riesgo país; dotación de factores; condiciones de la demanda; sectores relacionados y de apoyo; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; papel del gobierno (apoyos institucionales); distancia psicológica; otros factores externos (de localización).

Como factores de localización: diferencias internacionales de productividad del trabajo; intensidad y abundancia de factores y recursos; cambios tecnológicos e innovación (diferencias nivel tecnológico); estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias; economías de escala internas; economías de escala externas (clusters); estrategia, estructura y rivalidad de empresas; grado de desarrollo económico; distancia psicológica.

7.4.1.2. Análisis estratégico internacional del entorno específico

7.4.1.2.1. *Definición y finalidad*

El análisis estratégico del entorno específico (b) (ver figura 7.17), que forma parte del análisis externo (1), se refiere a la segunda dimensión del análisis estratégico

³¹ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

internacional (el sector de actividad³²), y está orientado al análisis estructural³³ del mismo. Este análisis lo efectuamos a través del conocido esquema de la rivalidad ampliada o de las cinco fuerzas competitivas³⁴ de Porter (1980), de forma análoga al propuesto para un negocio doméstico: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores. Este esquema constituye un procedimiento simple y sistemático para estudiar y comprender el nivel de competencia en un sector y, por tanto, su grado de atractivo. Por tanto, tratamos de aplicar las herramientas del análisis sectorial a los sectores internacionales, incluyendo la identificación del impacto del comercio internacional y las IDE en la estructura y competencia del sector.

Los factores y características estructurales que configuran y determinan el grado de atractivo (rentabilidad potencial) de un sector de actividad son fundamentalmente (Porter, 1980): a) nivel de concentración, b) tamaño, c) ritmo y potencial de crecimiento, d) grado de madurez, e) necesidad de costes fijos o exceso de capacidad, f) potencial de diferenciación, g) grado de rivalidad de las empresas, h) existencia de barreras de salida, i) existencia de barreras de entrada, j) incertidumbre, k) existencia o potencial de productos sustitutivos, l) poder de negociación de clientes y ll) poder de negociación de proveedores. En el contexto internacional requerido será importante especificar el ámbito internacional de competidores, de proveedores y de clientes.

Las consecuencias de la internacionalización sobre la competencia y el atractivo del sector son, normalmente, muy relevantes. La internacionalización ofrece mayores oportunidades de inversión y de negocio para las empresas, pero como contrapartida genera la amenaza de un aumento de la intensidad de la competencia. El impacto de la

³² Se entiende por sector de actividad el conjunto de empresas que producen bienes sustitutivos que son cercanos entre sí (Porter, 1980).

³³ Bueno et al. (2006) definen la estructura competitiva del sector como el conjunto de dimensiones y elementos o “fuerzas competitivas” que definen la competencia de un sector económico de actividad.

³⁴ Bueno (1996) y Bueno et al. (2006) proponen el *modelo de las diez fuerzas competitivas* para analizar la estructura competitiva de un sector basado en diez “fuerzas competitivas” que se ordenan en tres partes básicas: competencia actual, competencia potencial y negociación con los “agentes frontera”.

internacionalización sobre la competencia y la rentabilidad de un sector pueden ser, por tanto, analizados en el contexto del esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Para ello, se toman como unidad de análisis los mercados nacionales, donde el sector relevante abarca a las empresas que abastecen ese mercado nacional, sean nacionales o extranjeras. En este contexto, la internacionalización afecta a la competencia principalmente de tres formas: a) mediante el incremento de la rivalidad, b) la reducción de las barreras de entrada, y c) el aumento del poder de negociación de los clientes nacionales (Grant, 2004).

Efectivamente, la internacionalización aumenta la rivalidad entre las empresas existentes en los sectores porque *reduce la concentración de la oferta, aumenta la diversidad de las empresas competidoras y genera un exceso de capacidad*. Así, el comercio internacional implica, normalmente, que haya *menor concentración de la oferta*, esto es, más oferentes compitiendo por cada mercado nacional. Considérese el mercado europeo del automóvil de forma longitudinal y se aprecia, claramente, el descenso de la cuota de mercado de todos los líderes nacionales en su mercado domestico (Seat en España) y la aparición de múltiples competidores (fundamentalmente asiáticos). No obstante, mientras que la internacionalización disminuye la concentración en los mercados nacionales, se incrementa la concentración a escala global puesto que la competencia fuerza a las empresas más pequeñas a salir del mercado o a fusionarse (Seat, Skoda en Grupo Volkswagen, Grupo PSA, etc.)

Sin embargo, los bajos ratios de concentración sólo pueden explicar en parte la creciente intensidad de la competencia entre las empresas ya existentes en el sector. Igualmente importante es *la creciente diversidad de los competidores*, que les hace competir con mayor fuerza al tiempo que hace más difícil la cooperación. Durante los años sesenta, la relajación de la competencia observada en los oligopolios nacionales (por ejemplo, en coches, acero y banca) fue posible debido a las similitudes en costes, estrategias, metas y percepciones de las empresas nacionales. La entrada de competidores exteriores en los mercados nacionales perturbó estos patrones de

coordinación (sus diferencias en costes, metas y estrategias hicieron mucho menos probable una colusión tácita).

Cuando la internacionalización se produce mediante la IDE, es probable que la consecuencia sea un aumento de la capacidad, que suele *generar un exceso de capacidad*. La IDE puede implicar (dependiendo de la estrategia de crecimiento) la inversión en nuevas implantaciones, pero este incremento de la capacidad del sector no se corresponde necesariamente con el aumento del tamaño del mercado. El sector automovilístico vuelve a ser un claro ejemplo (las inversiones de los fabricantes japoneses y coreanos en EE.UU. y en Europa supusieron un importante exceso de capacidad global durante los años noventa).

No obstante, estos efectos no sólo tienen su origen en la primera fuerza competitiva (la rivalidad entre competidores existentes), sino que subyace la segunda fuerza (la aparición de nuevos competidores). El crecimiento del comercio internacional indica un descenso sustancial de las barreras de entrada de los mercados nacionales, lo que conlleva un aumento de la competencia de entrantes potenciales. Multitud de factores³⁵ han hecho mucho más fácil para las empresas de un país atender a los compradores en otros países. Muchas de las barreras de entrada que eran efectivas frente a la amenaza de entrada de empresas nacionales pueden ser inefectivas frente a potenciales competidores extranjeros.

La tercera consecuencia de la internacionalización de las actividades económicas es que los grandes clientes pueden ejercer su poder de compra de manera más efectiva, incrementando su poder de negociación. Por el otro lado de la cadena valor, el recurso a proveedores globales ofrece una herramienta clave para la reducción de costes de los fabricantes.

En este punto concreto del análisis parece necesario aclarar la aparente incongruencia entre dos de los modelos apuntados (ambos originales de Porter): el

³⁵ Ver 1.3. Factores clave explicativos del contexto actual en el capítulo 1 La globalización: conceptos, evolución y fundamentos.

esquema de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) y la teoría del rombo y la competitividad de las ubicaciones (Porter, 1990, 1998). Efectivamente, el estudio de la estructura sectorial muestra que la existencia de unos clientes y proveedores poderosos y de una intensa rivalidad puede deprimir la rentabilidad, mientras que la teoría del rombo predica que la existencia de una fuerte rivalidad, de unos clientes exigentes y de unos proveedores avanzados favorece la competitividad, puesto que estimula una elevada productividad y una rápida innovación. La conciliación de esta divergencia (Porter, 1999) requiere de dos fundamentos.

En primer lugar, hemos de distinguir entre el sector en el ámbito local y el sector a escala mundial. La presencia de un rombo favorable en una ubicación, que supone una intensa rivalidad, permite a las empresas de esa zona alcanzar colectivamente un nivel de productividad superior y también les permite avanzar más deprisa que las empresas ubicadas en otros lugares. La rentabilidad en el mercado local puede ser menor, pero los beneficios obtenidos fuera por las empresas domiciliadas en ese lugar serán superiores. Otra forma de expresarlo es decir que las condiciones del rombo afectan a la capacidad media de las empresas domiciliadas en un lugar para conseguir una ventaja competitiva en relación con las empresas domiciliadas en otras partes. La rentabilidad media del sector a escala mundial dependerá de la estructura media de ese sector a escala mundial.

En segundo lugar, el trabajo sobre la ubicación (Porter, 1998) destaca lo importante que es la mejora dinámica para la ventaja competitiva. Muestra lo necesarias que son las mejoras e innovaciones rápidas para crear y mantener una ventaja sostenida en las economías avanzadas. Por el contrario, el esquema conceptual de la estructura sectorial no es dinámico, sino que se aplica en un momento determinado del tiempo y, por tanto, adolece de un marcado carácter estático. De ahí, que podamos esperar un efecto sinérgico relevante al complementar dichos análisis.

Paralelamente, dado el contexto internacional del análisis parece necesario ampliar el foco de atención y considerar, además de los factores estructurales sectoriales incluidos en el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter, dos aspectos

adicionales: los grupos estratégicos³⁶ (Hunt, 1972; Newmann, 1978; Porter, 1980, McGee y Thomas, 1986) y el grado de globalización del sector³⁷ (Levitt, 1983; Porter, 1986).

Parece relevante destacar las posibilidades de análisis más profundos, a los que da lugar la utilización, como herramienta analítica, del grupo estratégico, en la medida que nos permite establecer clasificaciones y agrupaciones de empresas del mismo sector que se comportan internacionalmente de un modo similar, utilizando como dimensiones algunos (o si fuera posible, todos) de los diferentes ámbitos estratégicos (variables de gestión) del modelo MEI que hemos propuesto. Ello nos permitiría analizar, particularmente, a aquellas empresas que van a competir internacionalmente en terrenos parecidos y con decisiones similares y, por lo tanto, con una alto grado de confrontación directa a priori.

De hecho, ambos aspectos adicionales (el análisis de grupos estratégicos y la consideración del grado de globalización del sector) se pueden relacionar, parcial e indirectamente, con un análisis de grupos estratégicos, donde la variable homogénea sea cómo se entiende y cómo se afronta la globalización (estrategia de enfoque). De esta manera, se obtendrían conjuntos de empresas que se comportan de forma homogénea (dentro de cada conjunto) y de forma distinta (respecto a las empresas de otros conjuntos) a la hora de afrontar la globalización del sector³⁸. También es posible emplear una herramienta típica de análisis como es el perfil estratégico, que permita comprobar si los distintos factores presentan una tendencia verdaderamente global (Canals, 1994).

³⁶ Un grupo estratégico es un conjunto de empresas de un sector, que siguen comportamientos estratégicos similares a lo largo de diferentes variables de gestión (dimensiones estratégicas) (Porter, 1980), con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables (Johnson *et al.*, 2006).

³⁷ Grado en que está presente el fenómeno de la globalización en el sector.

³⁸ Nótese que se debe distinguir entre el comportamiento estratégico de cada empresa (estrategia de enfoque global) y el grado de globalización del sector (confrontación entre presiones globales y locales). Pla y León (2004) distinguen, de hecho, la globalización a nivel de país, sector de actividad y de empresa.

La globalización puede provocar una nueva configuración de las fuerzas competitivas básicas que caracterizan al sector; y a su vez, éste puede presentar una estructura que favorezca, en mayor o menor medida, la globalización y ello debe ser congruente con el nivel de integración global de las estrategias competitivas que siguen las empresas que operan en él (Birkinshaw *et al.*, 1995). De ahí la importancia de la determinación del grado de globalización del sector. Este aspecto suele ser explicado a través de un esquema de confrontación entre *fuerzas o presiones globalizadoras*, por un lado y *fragmentadoras o localizadoras*, por otro (Porter, 1980, 1986; Prahalad y Doz, 1987; Bartlett y Ghoshal, 1991; Canals, 1991; Ghoshal y Noria, 1993; Quer, 2000, Claver *et al.*, 2002; Guisado, 2003; Pla y León, 2004, 2004a; Grant, 2004; Pla, 2005). En este sentido, en un mismo sector pueden existir presiones de distinto signo y las empresas del mismo se pueden enfrentar, por tanto, a dos tipos de presión sectorial. Uno, la *globalizadora*, que induzca hacia una mayor coordinación, homogeneización e integración global de las actividades en busca de la eficiencia y otro, la *fragmentadora o localizadora*, que exija una mayor sensibilidad local hacia las condiciones de cada país y las características de los distintos mercados nacionales.

Las *fuerzas o presiones globalizadoras* se pueden clasificar en cuatro categorías (Prahalad y Doz, 1987; Yip, 1993; Claver *et al.*, 2002):

a) Presiones de mercado: la homogeneidad internacional de necesidades (clientes con gustos y preferencias similares); la importancia de clientes internacionales y canales de distribución globales (demanda a nivel mundial); tecnología y producto/servicio estándar a nivel internacional y la existencia de políticas de marketing transferibles internacionalmente.

b) Presiones de coste: la existencia de economías de escala, de alcance y de experiencia (intensidad en la inversión (K), y en la tecnología (I+D+i)); necesidades de abastecimiento en áreas específicas; una logística favorable; y diferencias de coste entre países (ventaja comparativa).

c) Presiones gubernamentales: la existencia de una política comercial favorable; la intervención gubernamental en el sector; y estándares técnicos compatibles entre países.

d) Presiones competitivas: competencia global de EMN creando interdependencias entre países y un alto volumen de comercio internacional.

Las *fuerzas o presiones fragmentadoras o localizadoras*, de sentido contrario, que exigen la búsqueda de adaptación a las condiciones de cada país son, fundamentalmente, de tipo comercial o gubernamental. Pueden ser provocadas por distintos factores (Prahalad y Doz, 1987): necesidad de adaptar el producto/servicio (necesidades heterogéneas, gustos y preferencias de los clientes locales divergentes); presencia de productos locales sustitutos; importancia de la cercanía al cliente; políticas de marketing diferenciadas internacionalmente (canales de distribución diferentes); comercio no o difícilmente factible; costes de transporte elevados; necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país; estructura de mercado donde los competidores locales ostentan una significativa cuota y/o no están concentrados; y exigencias y regulaciones de los gobiernos anfitriones (restricciones comercio, exigencia de localización, sector protegido).

La presión contrapuesta de estas fuerzas determina el grado de globalización del sector (la globalizadora aumentándolo y la fragmentadora o localizadora reduciéndolo) dando lugar a diferentes tipologías de sectores internacionales (Hout *et al.*, 1992; Bartlett y Ghoshal, 1991; Ghoshal y Nohria, 1993; Porter, 1998; Grant, 2004).

Así, Hout *et al.* (1992) y Porter (1998) establecen que, desde un punto de vista estratégico, existen dos tipos de sectores en los cuales compiten las EMN: *sectores plurinacionales* y *sectores mundiales*. Se diferencian en los principios económicos y en los requisitos para el éxito. De esta forma, la naturaleza de la competencia internacional en los diversos sectores se puede clasificar en una escala continua. En un extremo, se encuentran los *sectores plurinacionales*: están presentes en muchos países (a veces, en todos) pero se compite país por país, y son escasos los lazos entre ellos. Se podrían

mencionar como ejemplo, la mayoría de los sectores minoristas, la metalurgia, la construcción y muchos servicios. Más aún, dentro de cada país, numerosos sectores son regionales o locales. En el otro extremo se encuentran los *sectores mundiales*: la competencia en los diferentes países es interdependiente porque la posición de la empresa en un país determinado afecta significativamente a su posición en otros países. Entre los sectores más notorios se pueden mencionar las aeronaves comerciales, la electrónica de consumo y muchos tipos de maquinaria industrial.

En los sectores *plurinacionales* no se necesita una estrategia mundial. En ellos, la estrategia internacional está formada por una serie de diferentes estrategias nacionales. Las unidades que la empresa tiene en los distintos países deberían tener gran autonomía y libertad de movimiento. Sin embargo, en los *sectores mundiales*, las empresas deben seguir una estrategia mundial referida a todos los países simultáneamente. Así pues, por el mero hecho de que una empresa sea EMN, no tiene por qué contar con una estrategia mundial. La pregunta esencial en la estrategia mundial es la siguiente: “¿cuándo y cómo es el todo internacional más que la suma de las partes nacionales?” (Porter, 1998).

Por su parte, Ghoshal y Nohria (1993), siguiendo de forma más literal el efecto de las presiones o fuerzas comentadas, las vinculan a dos dimensiones referidas al requisito estratégico del sector de actividad (eficiencia y adaptación) planteando cuatro tipos de sectores, tal y como se aprecia en la matriz representada en la tabla 7.20:

Tabla 7.20. Tipologías de sectores (ámbito internacional)

		Adaptación (sensibilidad local)	
		Baja	Alta
Eficiencia (integración global)	Alta	Sector global	Sector transnacional
	Baja	Sector internacional	Sector multidentífico

Fuente: Ghoshal y Nohria (1993).

Esta clasificación es, probablemente, la más utilizada en la literatura al respecto: 1) *sectores multidomésticos* (que presentan fuertes presiones fragmentadoras y bajas globalizadoras, primando la necesidad de adaptación local); 2) *sectores globales* (donde las economías de escala o su carácter intensivo en capital instan a la integración global en busca de eficiencia, mientras que el elevado grado de estandarización de sus productos y la uniformidad de las demandas entre países no hacen necesaria una gran sensibilidad nacional); 3) *sectores internacionales* (que presentan débiles fuerzas globalizadoras y escasas presiones para adaptarse a las condiciones particulares de cada país); y 4) *sectores transnacionales* (donde coexisten presiones en ambos sentidos, requiriendo posiciones híbridas).

Una síntesis de las características más significativas de cada uno de los sectores reseñados (Guisado, 2003), puede apreciarse en la tabla 7.21:

Tabla 7.21. Características de los sectores (ámbito internacional)

Sector	Características relevantes
Global	Explota economías de experiencia Explota economías de localización No adecuación, oferta única a nivel mundial
Multidoméstico	Adecuación (producto y/o marketing) a mercados locales No explota economías de experiencia No explota economías de localización Exiguas transferencias de competencias nucleares
Transnacional	Explota economías de experiencia Explota economías de localización Adecuación (producto y/o marketing) a grandes mercados transnacionales Transferencias de competencias nucleares en cualquier dirección Problemas organizacionales
Internacional	Transferencia de competencias nucleares a los mercados locales No explota economías de experiencia No explota economías de localización Exigua adecuación de la oferta a los mercados locales.

Fuente: Guisado (2003).

Esta tipología, de hecho, simplifica la planteada previamente por Bartlett y Ghoshal (1991) que establecen una clasificación similar, cuya nota distintiva es la inclusión de una tercera dimensión: la transferencia de conocimientos y competencias a todo el mundo. Fuertes demandas en cada una de las tres dimensiones (eficiencia, adaptación y transferencia de conocimiento) caracterizan, respectivamente, a los *sectores globales*, *multidomésticos* e *internacionales*, mientras que una *industria transnacional* es aquella donde aparecen fuertes presiones simultáneas en las tres direcciones.

Por último, destacamos la clasificación sectorial planteada por Grant (2004), que logra asumir implícitamente las fuerzas y presiones descritas a través de dos dimensiones más operativas (la intensidad del comercio internacional y la utilización de la IDE). Según Grant, la internacionalización está impulsada por el comercio y la inversión directa. Así, partiendo de esta base, identifica distintos tipos de sectores, según el grado y la forma de su internacionalización, tal y como puede apreciarse en la tabla 7.22:

Tabla 7.22. Patrones de internacionalización de los sectores

		Utilización de la IDE	
		Baja	Alta
Intensidad del comercio internacional	Alta	Sector comercial	Sector global
	Baja	Sector protegido	Sector multidoméstico

Fuente: Grant (2004).

1) Los *sectores protegidos* son nacionales, incluso locales, en términos del ámbito de mercado de la empresa. Muchos de los sectores que estuvieron protegidos de la competencia internacional por regulación legal, por ser de titularidad pública o por la existencia de barreras físicas al comercio (banca, seguros, energía eléctrica, telecomunicaciones, ferrocarriles, cemento), están ahora en vías de internacionalización.

Los sectores que siguen en esta categoría son principalmente sectores fragmentados de servicios (lavanderías y tintorerías, peluquería, reparaciones de coches), algunas manufacturas a pequeña escala (artesanía, construcción residencial) y la fabricación de productos con limitaciones para su comercialización porque son perecederos (leche fresca, pan) o difíciles de trasladar (camas con dosel, cobertizos de jardín).

2) Los *sectores comerciales o internacionales* son aquellos donde la internacionalización se da fundamentalmente mediante exportaciones e importaciones. Si un producto, se puede transportar, no está diferenciado para cada mercado nacional y está sujeto a economías de escala sustanciales, la forma más eficiente de explotarlo en los mercados exteriores es mediante su fabricación y exportación desde un único lugar. Esto se puede aplicar, por ejemplo, a la aviación comercial, la construcción naval y los equipos de defensa. Los sectores comerciales también incluyen productos que sólo se pueden obtener en ciertos lugares: los diamantes de Sudáfrica, el caviar de Irán y Azerbaiyán o el vino con denominación de origen.

3) Los *sectores multidomésticos* son los que se internacionalizan mediante la IDE, bien porque el comercio no es factible (como en el caso de sectores de servicios, como banca, consultoras y hoteles) o porque los productos están diferenciados desde el punto de vista nacional (por ejemplo, comida envasada o congelada, música grabada).

4) Los *sectores globales*, en los que son importantes tanto el comercio internacional como la IDE. La mayoría de los sectores de fabricación a gran escala tienden a evolucionar hacia estructuras globales: automoción, petróleo, electrónica de consumo, semiconductores, farmacia o cerveza, en los cuales los niveles de comercio e inversión directa son altos.

La existencia de diferentes tipos de sector a nivel internacional ha dado lugar al desarrollo de enfoques estratégicos tipo (Porter, 1986; BCG en Saias, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1991; Ghoshal y Nohria, 1993) que serán tratados en uno de los ámbitos estratégicos del MEI, concretamente, en la estrategia de enfoque (14).

Por último, hacer hincapié en una reflexión muy afortunada de Alonso (2005) cuando comenta que las decisiones empresariales aparecen condicionadas por el dominio que los cuadros directivos tengan del entorno y de las técnicas de análisis propias de la acción internacional. El mercado exterior representa para la empresa un entorno menos conocido, más incierto que el mercado nacional. Es más costosa (y menos fiable) la información sobre los competidores, los canales de comercialización, las características de la demanda, el marco regulador o la logística de entrega; y es menos seguro el negocio por la incertidumbre asociada al comportamiento futuro de un mercado desconocido y a la existencia de un factor de conversión (el tipo de cambio) que puede estar sujeto a alta variabilidad. Todo ello confiere al negocio internacional un rango de dificultad mayor que el que se otorga al mercado nacional. La dirección de la empresa tiene un papel crucial a la hora de enfrentarse con el desconocimiento, incertidumbre o riesgo con los que se percibe el negocio internacional y es clave en la búsqueda de información pertinente y en la determinación de los riesgos y oportunidades a los que la empresa ha de hacer frente en cada una de sus decisiones. Las expectativas del directivo, su habilidad para detectar oportunidades de negocio y su actitud frente al riesgo van a ser factores clave en la determinación de la estrategia que finalmente elija la empresa (Axinn, 1988).

En definitiva, se puede afirmar que este amplio análisis cualifica la respuesta a las cuestiones **¿Dónde nos internacionalizamos?** (ámbito sectorial) y **¿Por qué?**, incidiendo en importantes relaciones explicativas. Siguiendo la metodología DAFO, nos permite establecer las **amenazas y oportunidades del sector de actividad**. Se fundamenta, básicamente, en **ventajas de internalización** al analizar los mercados de referencia (competidores, clientes y proveedores) factibles de ser sustituidos por el control jerárquico de la empresa y, parcialmente, **de localización**, al incidir en las características sectoriales desde una perspectiva geográfica de origen y destino.

7.4.1.2.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional del entorno específico

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto al *análisis estratégico internacional del entorno específico* como ámbito específico de análisis (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.23).

Tabla 7.23. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el *análisis estratégico internacional del entorno específico*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	M	A
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	A	M	M	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

Todas las teorías (salvo las *teorías del comercio internacional*) han tratado explícitamente, aspectos relacionados con el *análisis estratégico internacional del entorno específico*. Ciertamente, sea cual sea el enfoque o la perspectiva utilizada, las teorías inciden en la influencia de los factores del *entorno específico*, aunque, en este caso, hay varias teorías con menores referencias explicativas. En cualquier caso, cada cual aporta su visión particular del asunto y señala factores específicos.

En este sentido, aclarar que la evaluación como alta (A) de la referencia explicativa del primer grupo de teorías se debe, exclusivamente, a la *teoría del rombo* de Porter (*teoría de la competitividad del sector/país*). Así, el modelo de Porter, se adentra, especialmente, en el análisis estratégico del entorno específico (sector) desde un

ámbito internacional. Además, lo hace de una manera elogiable y, de hecho, entendemos que supone una gran aportación, ya que permite transformar el más habitual y tradicional análisis del sector a través de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) con una orientación claramente estática, a un modelo dinámico y global con una utilidad superior en el ámbito internacional.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* propone la toma de decisión respecto a la IDE, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico del entorno específico (sector). La *TOIIM* establece que la EMN analiza el entorno (específico) con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que la harán beneficiarse de ciertas ventajas propias, realizando un análisis comparativo entre las características de los mercados en función de datos secundarios e indicadores del mercado.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, por su parte, al comparar la jerarquía interna de la empresa con la estructura y los fallos del mercado, establece, según sus axiomas básicos, que localizará sus actividades allí donde los costes sean menores, por lo que se requiere de un análisis del entorno genérico (país) y del entorno específico (sector), comparando la importancia de los fallos del mercado, las soluciones basadas en el mismo y las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno. El análisis de la internalización supone, no sólo analizar la cadena de valor propia, sino también la cadena de valor del sector (considerando las cinco fuerzas competitivas desde una posición objetiva). Esa comparativa, junto con el componente geográfico, es el que permite pendular la decisión hacia el mercado (sector) o hacia la jerarquía interna (empresa).

El *paradigma ecléctico (PE)*, al integrar en una única propuesta las ventajas específicas o de propiedad de la empresa, las características y las condiciones de coste del mercado receptor de la inversión (ventajas de localización) y las ventajas de la internalización, totaliza los elementos analíticos, contenidos por las teorías que integra,

en nuestro modelo MEI. Por lo tanto, para el análisis que nos ocupa, asume, además de la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones (factores de localización), la internalización como razón de ser de las EMN (factores de internalización). Al valorar los tres tipos de ventaja, evalúa si la empresa tiene alguna ventaja específica o propia sobre sus competidores (análisis del entorno específico). Por tanto, analiza si el mercado de destino de la inversión posee algún factor de localización y mantiene el énfasis en las soluciones basadas en el mercado (análisis del entorno) como alternativa.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* tiene sus raíces en el enfoque evolutivo o ecológico en el que se utilizan conceptos de la biología para explicar la evolución de las organizaciones y considera que la empresa no tiene posibilidad de adaptación, por lo que no promueve un análisis sectorial exhaustivo, ya que es, básicamente, inútil. No obstante, la *teoría evolutiva* entiende que determinadas decisiones vienen determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan (entorno específico) para tener éxito en un mercado concreto. En cualquier caso, la explícita referencia ambiental (entorno externo y entorno interno) realizada por las recientes aportaciones de la *teoría coevolutiva*, hace oscilar el análisis entre el entorno geográfico (genérico) y los recursos y capacidades (interno), sin referenciar, sin embargo, el entorno sectorial (específico). Por todo ello, hemos evaluado como media su referencia explicativa.

El *enfoque macroeconómico (EM)* propone que la empresa analice el entorno a través de un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto en función de las condiciones económicas de cada país, como de la desventaja comparativa (en términos de sus dotaciones iniciales de factores) del sector de actividad (análisis del entorno específico). Sin embargo, es de justicia destacar que el análisis estratégico del entorno específico propuesto es significativamente incompleto.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* es un modelo que se propone realizar un análisis

racional de ciertas variables y factores de carácter económico del entorno específico (sector) en cada una de las etapas del ciclo de vida (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, economías de escala, grado de estandarización, nivel de precios, etc.). Sin embargo, al igual que en el anterior enfoque, el análisis estratégico del entorno específico propuesto es significativamente incompleto.

Respecto al *enfoque escandinavo (EE)*, el análisis estratégico del entorno específico está implícito en el *modelo secuencial de Uppsala*, aunque no los afronte explícitamente (de ahí su evaluación media). Así, la identificación por parte de los autores de dos tipos de conocimiento relativo al proceso de expansión internacional relacionado con la propia actividad (conocimiento objetivo y conocimiento experimental) presupone un tipo de conocimiento distintivo y propio del sector de actividad (entorno específico).

En el *enfoque de innovación (EI)*, con un proceso de toma de decisiones intrínsecamente racional, se supone la consideración de alternativas y una evaluación de las consecuencias en términos de recopilación de información. Sin embargo, las referencias al análisis del sector de actividad no son nada explícitas, al igual que ocurría con su enfoque hermano, como gradualistas que son.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red (entorno específico) en la que la empresa está inmersa. Además, la fuente de información principal es la red de negocios. Este enfoque sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores (entorno específico), e instituciones (entorno genérico y, ocasionalmente, específico).

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* considera las nuevas condiciones que se dan actualmente en numerosos sectores de actividad (análisis del entorno específico) y ve necesaria una

flexibilidad organizativa para saber adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos.

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, la naturaleza de su proceso de internacionalización se atribuye, entre otras, a la incertidumbre de la demanda del sector respecto a factores relacionados con las condiciones concretas del nuevo entorno. Uno de los aspectos sobre el que ha girado la literatura sobre la internacionalización de la industria de servicios ha sido cómo las características sectoriales (análisis estratégico del entorno específico) deben ser tenidas en cuenta, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento diferentes. Las clasificaciones planteadas al objeto de obtener subsectores de empresas de servicios, tales como servicios soft y servicios hard; servicios intensivos en capital y en servicios intensivos en conocimiento o la utilización de dimensiones o criterios clave que explican el comportamiento estratégico internacional distintivo de cada grupo, suponen en sí mismos un análisis del entorno específico.

7.4.1.2.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional del entorno específico

Consecuentemente, con relación al análisis estratégico internacional del entorno específico, entendemos que las cuestiones planteadas *¿Dónde?* (ámbito sectorial) y *¿Por qué?*, la metodología DAFO para establecer las *amenazas y oportunidades del sector de actividad* y el fundamento de este ámbito analítico en *ventajas de internalización y de localización* es oportuno y adecuado. Entendemos, además, que las propuestas de utilización del esquema de la rivalidad ampliada o de las cinco fuerzas competitivas orientado a los sectores internacionales; el análisis de grupos estratégicos; la consideración del grado de globalización del sector, utilizando las diferentes tipologías de sectores internacionales; y el empleo como herramienta de análisis del perfil estratégico, cubren, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, proponemos como factores a estudiar³⁹ en el *análisis estratégico internacional del entorno específico* (indicando sector y actividad), los siguientes: nivel de concentración, tamaño, ritmo y potencial de crecimiento, grado de madurez, necesidad de costes fijos o exceso de capacidad, potencial de diferenciación, grado de rivalidad de las empresas, existencia de barreras de salida, existencia de barreras de entrada, incertidumbre, existencia o potencial de productos sustitutivos, tipo y poder de negociación de clientes y tipo y poder de negociación de proveedores. En el contexto internacional requerido será importante especificar el ámbito internacional de competidores (principales competidores -nacionales e internacionales-), de proveedores y de clientes (número y proporción de extranjeros).

En lo referente a las fuerzas o presiones globalizadoras, proponemos:

a) Presiones de mercado: la homogeneidad internacional de necesidades (clientes con gustos y preferencias similares); la importancia de clientes internacionales y canales de distribución globales (demanda a nivel mundial); tecnología y producto/servicio estándar a nivel internacional y la existencia de políticas de marketing transferibles internacionalmente.

b) Presiones de coste: la existencia de economías de escala, de alcance y de experiencia (intensidad en la inversión (K), y en la tecnología (I+D+i)); necesidades de abastecimiento en áreas específicas; una logística favorable (movilidad de recursos y factores); y diferencias de coste entre países (ventaja comparativa).

c) Presiones gubernamentales: la existencia de una política comercial favorable y la intervención gubernamental en el sector.

d) Presiones competitivas: competencia global de EMN.

En lo referente a las fuerzas o presiones fragmentadoras o localizadoras, proponemos: necesidad de adaptar el producto/servicio (necesidades heterogéneas,

³⁹ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

gustos y preferencias de los clientes locales divergentes); importancia de la cercanía al cliente; políticas de marketing diferenciadas internacionalmente (canales de distribución diferentes); comercio no o difícilmente factible; costes de transporte elevados; necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país; y exigencias y regulaciones de los gobiernos anfitriones (restricciones comercio, exigencia de localización, sector protegido).

7.4.1.3. Análisis estratégico internacional de la empresa

7.4.1.3.1. *Definición y finalidad*

El análisis estratégico interno (2) (ver figura 7.17) se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades. Por tanto, la tercera dimensión del análisis estratégico (dimensión “empresa”) se fija en factores internos de la empresa. Fundamentalmente, se han utilizado dos formas de realizar este análisis. Una, desde la tradicional perspectiva funcional y otra, considerando la cadena de valor⁴⁰ de la empresa (Porter, 1985), como instrumento de análisis. En la actualidad, ambos, el análisis funcional y el análisis de la cadena de valor, siguen teniendo vigencia, aunque, desde la década de 1990, se han orientado hacia el *enfoque de los recursos y capacidades* para identificar las capacidades de la empresa.

Del análisis interno de la empresa tendrán que emerger fuentes de ventaja competitiva, tratando, de este modo, de completar el análisis estratégico convencional que identifica las oportunidades y amenazas del entorno (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Guisado, 2003). Ciertamente, como afirma Galán (1995), la visión basada en los

⁴⁰ El concepto y origen de la cadena de valor ya fueron definidos en el punto 4.2. La internacionalización de la empresa: definición y delimitación conceptual, del capítulo 4, al utilizar dicho concepto en nuestra definición de internacionalización de la empresa. Asimismo, conceptos del “sistema de negocios” de McKinsey & Co. (Bates *et al.*, 1980), como cadena de actividades que fluye desde la investigación y el desarrollo de productos hasta su comercialización y los servicios postventa.

recursos era una teoría esperada⁴¹ dentro de la dirección estratégica, para equilibrar el péndulo de la atención hacia las características internas de la empresa. En efecto, desde los primeros escritos sobre la disciplina, se subrayó la necesidad de conjugar el análisis externo (amenazas y oportunidades) con el análisis interno (fortalezas y debilidades), para la formulación de la estrategia.

La *teoría de recursos y capacidades*⁴² (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991, 1997; Grant, 1991, 2004; Peteraf, 1993; Rouse y Daellenbach, 1999) considera los recursos y capacidades de cada empresa como los determinantes últimos de su competitividad. De hecho, esta teoría permite justificar la internacionalización basándose en la posesión por parte de la empresa de ciertas capacidades distintivas susceptibles de ser explotadas en el ámbito internacional (Durán, 1996).

Según la *teoría de los recursos y capacidades* (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991, 1997, 2001; Grant, 1991, 2004; Peteraf, 1993; Rouse y Daellenbach, 1999) la organización se concibe, básicamente, como un conjunto de recursos y capacidades, y estos recursos y capacidades son los determinantes principales de su estrategia (Grant, 2004). Guisado (2003) asevera que esta teoría postula que la fuente de las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se basa en la posesión de unos recursos o competencias de carácter estratégico, difíciles de imitar y transferir al exterior, puesto que dichos recursos están basados en habilidades y rutinas organizativas diseminadas por toda la organización (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993).

Grant (2004) señala la importancia de la distinción entre los *recursos* y las *capacidades* de la empresa, aunque como apunta Guisado (2003) no existe consenso entre los distintos autores a la hora de diferenciar entre lo que son recursos y lo que son capacidades. Según Grant (2004), la unidad básica de análisis son los *recursos*

⁴¹ Según Grant (1991), el renovado interés por los aspectos internos estaba motivado por la insatisfacción con el esquema estático y de equilibrio de la organización industrial; insuficiencia que también era reconocida por Porter (1991).

⁴² Los orígenes de esta teoría y sus fundamentos han sido comentados en el punto 5.2.4. El enfoque del proceso de internacionalización acelerado: la nueva empresa internacional (NEI), del capítulo 5 y, sobre todo, en el punto 6.2.4.1. Origen, ubicación y relación teórica del enfoque de las capacidades organizativas, del capítulo 6, ya que ambos enfoques beben directamente de esta fuente.

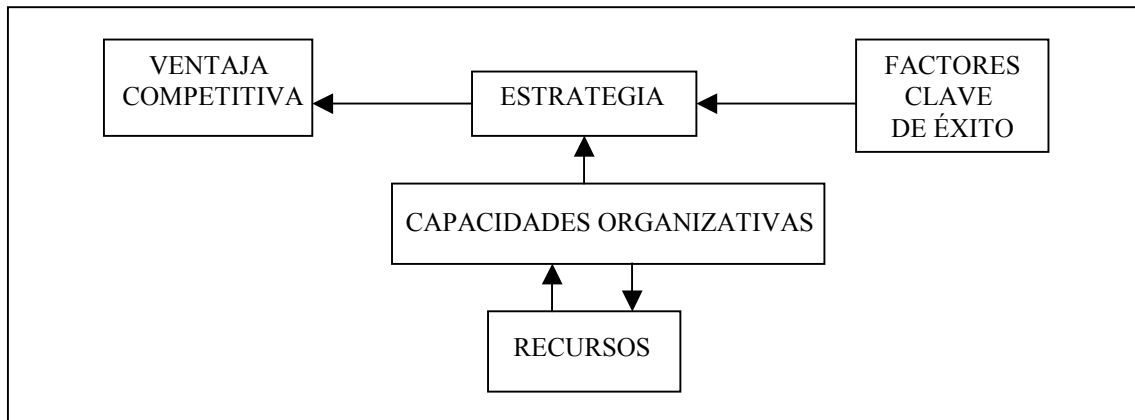
individuales de la empresa: bienes de equipo, recursos humanos, capital intelectual, etc. Pero, en la mayoría de los casos, estos *recursos* no crean valor para la empresa por sí mismos. De esta manera, el término *capacidades organizativas* se refiere a la condición de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. Con el fin de que la empresa establezca una ventaja competitiva los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva.

Tampoco existe unanimidad al nombrar la capacidad. La literatura utiliza los términos “capacidad” y “competencia” indistintamente (según Hamel y Prahalad, (1992), la distinción entre competencias y capacidades es puramente semántica). La diferencia clave está en los adjetivos usados para modificar los términos.

Así, Selznick (1957) utilizaba *competencia distintiva* para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores, y Ansoff (1965) emplea el mismo término para analizar los fundamentos de las estrategias de crecimiento, argumentando que deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio. Hamel y Prahalad (1990) acuñaron el término *competencias básicas* (“core competences”) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y su estrategia. Las competencias básicas, de acuerdo con Prahalad y Hamel (1992), son aquellas que realizan una aportación desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega dicho valor, y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados. Christensen y Raynor (2003) las denominan *competencias esenciales* y las definen como el foco que interesa a la empresa, es decir, que las empresas enfocan su negocio en aquellas actividades que realizan particularmente bien. Por su parte, Johnson *et al.*, (2006) se refieren a las *competencias nucleares*, como las actividades y los procesos que se utilizan para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva que los demás no pueden imitar u obtener.

Al fin y al cabo, como clarifica Grant (2004), el valor de los términos *competencia distintiva* y *competencia básica* es que dirigen nuestra atención hacia la *ventaja competitiva*. La figura 7.24 nos muestra la relación entre *recursos*, *capacidades* y *ventaja competitiva*.

Figura 7.24. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva

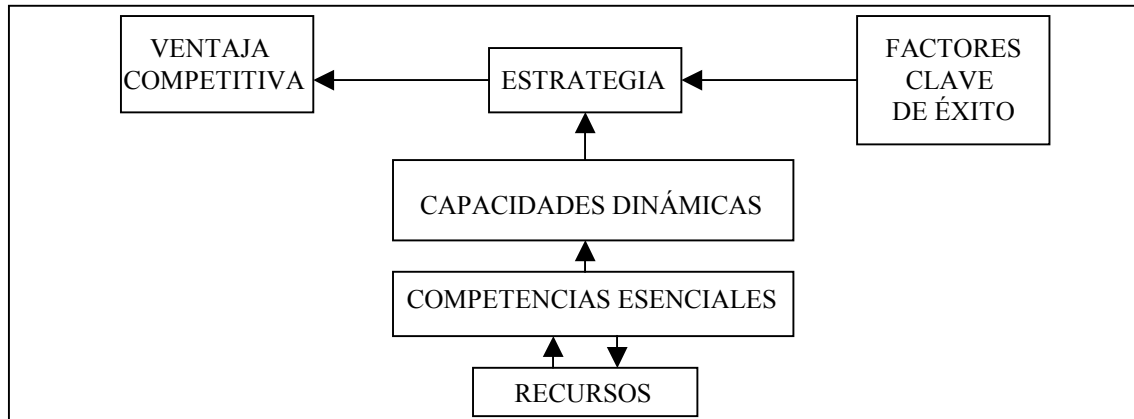


Fuente: Adaptado de Grant (2004).

Bueno *et al.* (2005, 2006) argumenta que la *capacidad organizativa*, representa la condición suficiente que debe sumarse a la necesaria de disponer de los recursos estratégicos, cuestión que introduce la revisión y complementa el enfoque basado en recursos, para construir la teoría actual de recursos y capacidades. Esta teoría se ha visto enriquecida por la perspectiva dinámica, es decir, del concepto de capacidad dinámica o de rutina organizativa que moviliza o pone en acción los recursos como elementos pasivos del contenido de la estrategia (Nelson y Winter, 1982). En la figura 7.25 se incorpora este enfoque dinámico, el cual será el que facilitará la creación de las competencias empresariales.

Bueno *et al.* (2005, 2006) define las *capacidades dinámicas* como procesos, actividades y funciones empresariales que integran, liberan, reconstruyen y reconfiguran los recursos para que la empresa pueda competir en mercados de cambio elevado.

Figura 7.25. Relación entre recursos, capacidades dinámicas y ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de Grant (2004) y Bueno *et al.* (2005, 2006).

Los trabajos realizados en el contexto de la *teoría de recursos y capacidades* han tratado de identificar la naturaleza de los diferentes recursos y capacidades de las organizaciones.(Guisado, 2003). En este sentido, cabe sintetizar el enfoque basado en los recursos, siguiendo a Grant (2004) y Barney (1991). El primero los define como los “inputs del proceso de producción”, y los clasifica en: tangibles (físicos y financieros); intangibles (tecnología, reputación), y humanos (cualificación, entrenamiento y experiencia; adaptación; habilidades sociales y de colaboración; y compromiso y lealtad de los empleados de los empleados). Por su parte, Barney (1991) propone una clasificación de los recursos en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano, y recursos de capital organizativo, que según relaciona Bueno *et al.* (2006), corresponden a los tangibles, humanos e intangibles que plantea Grant.

En este sentido, Bueno *et al.* (2006) critica estas propuestas en la medida que los recursos de capital humano, según el enfoque basado en conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995, Drucker, 2001; Bueno *et al.*, 2005, 2006) no pueden verse desde la perspectiva física o tangible, sino desde la de su naturaleza intangible o intelectual, cuestión que se concreta en sólo dos categorías de recursos principales, fundamentando la creación de competencias esenciales de la empresa o de sus ventajas competitivas sostenibles, es decir, recursos estratégicos tangibles e intangibles.

La preparación de un inventario de los recursos de la empresa puede resultar sorprendentemente difícil. Tal documento no existe dentro de la contabilidad o de los sistemas de información para la dirección de la mayoría de las empresas. El balance contable proporciona una visión parcial y distorsionada de los activos de una empresa. Un punto de partida útil es la clasificación de los principales tipos de recursos en tangibles, intangibles y en recursos humanos (Grant, 2004).

Tabla 7.26. Clasificación y valoración de los recursos de la empresa

Recursos	Características relevantes	Indicadores destacados
Tangibles		
Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad inversora así como su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	• Ratio: Deuda/Capital propio. • Cash flow operativo/free cash flow. • Calificación financiera (Rating).
Físicos	Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de la empresa e influyen en sus costes. Aspectos claves incluyen: • Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo; • Localización y usos alternativos de terrenos y edificios; • Reservas de materias primas.	• Valor de mercado de los activos fijos. • Antigüedad de los bienes de equipo. • Escala de las plantas. • Flexibilidad de los activos fijos.
Intangibles		
Tecnológicos	Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, empleados científicos y técnicos.	• Relevancia y nº de patentes. • Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. • Porcentaje de empleados en I+D sobre total de empleados • Número y localización de instalaciones de investigación.
Reputación	Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas; relaciones estables con los clientes; reputación de los productos en términos de calidad y fiabilidad. Reputación de la empresa entre los proveedores (de componentes, recursos financieros, mano de obra, y potenciales empleados), la administración pública y la comunidad.	• Reconocimiento de marca. • Valor de la marca. • Porcentaje de compras repetidas. • Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables. • Informes sobre reputación.
Humanos	La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. La adaptación de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.	• Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles retributivos respecto a la media de la industria. • Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. • Tasa de absentismo. • Tasa de rotación de los empleados.

Fuente: Grant (2004).

La tabla 7.26 recoge las categorías principales, aunque incluyendo los recursos humanos entre los recursos intangibles, tal y como recomendaba Bueno et al. (2006) y los posibles indicadores para valorar los recursos de la empresa. Es importante destacar que a la hora de establecer las características relevantes de los correspondientes recursos, la consideración de la internacionalización como opción estratégica es vital para que el análisis coherente. Por tanto, habrá que hacer el esfuerzo de especificar los recursos hacia una orientación internacional.

En cualquier caso para poder realizar el análisis interno y, de esta forma, identificar las capacidades de una empresa, necesitamos tener algunos criterios para clasificar y desagregar sus actividades (Grant, 2004). Hemos anticipado que, generalmente, se utilizan dos modos de hacerlo: 1) El análisis funcional, 2) El análisis de la cadena de valor.

Tabla 7.27. Clasificación funcional de las capacidades organizativas

Área funcional	Capacidad
Funciones directivas	Dirección estratégica de la empresa internacional. Innovación estratégica. Coordinación de divisiones y gestión de las unidades de negocio. Gestión de adquisiciones. Control financiero.
Información para la dirección	Red de sistemas de información para la dirección completa e integrada, ligada a la toma de decisiones.
Investigación y desarrollo	Investigación. Desarrollo de nuevos productos innovadores. Desarrollo rápido de un nuevo producto.
Fabricación	Eficiencia en el volumen de fabricación. Mejoras continuas en el proceso de producción. Flexibilidad y respuesta rápida.
Diseño de productos	Capacidad de diseño.
Marketing	Dirección y promoción de marcas. Promoción y explotación de la reputación de calidad. Identificación y respuesta a las tendencias del mercado
Ventas y distribución	Promoción y realización eficaces de ventas. Eficiencia y procesamiento rápido de pedidos. Calidad y eficacia del servicio al cliente.

Fuente: Adaptado de Grant (2004).

1) El análisis funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa. De esta manera, se suele proceder al análisis interno evaluando las siguientes capacidades de la empresa: capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de innovación, etc. Se identifican los recursos y capacidades clave en cada una de las áreas funcionales, de manera que pueda obtenerse un perfil estratégico de la empresa. Dicho perfil se compara con otro de referencia (competencia, líder, óptimo) de forma que se puedan identificar las fortalezas y debilidades. La tabla 7.27 clasifica las principales funciones de la empresa e identifica las capacidades organizativas pertenecientes a cada función.

2. El análisis de la cadena de valor, que separa las actividades de la empresa en forma de una cadena secuencial. Porter (1985) propuso, para este cometido, el concepto de cadena de valor⁴³, tremendamente conocido y utilizado. La cadena de valor de Porter distingue entre *actividades primarias* (aquellas relacionadas con la transformación de los inputs que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico y la relación con el cliente), como la logística interna o de entrada de factores; las operaciones de producción; la logística externa o distribución; el marketing y ventas; y el servicio postventa, y *actividades de apoyo* (sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa), como compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Este sencillo instrumento analítico permite la desagregación de la empresa, primero, al nivel de estas amplias categorías de actividades, y luego a un nivel más

⁴³ Recordemos que el concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para producir y vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. La cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un *sistema de valor* más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. La “cadena de valor” de la empresa que actúa en determinado sector se halla, a su vez, inmersa en un sistema mayor de flujos de actividades o “*sistema de valor*”, el cual agrega las distintas “cadenas de valor” de los diferentes agentes que intervienen en el mencionado sector (Bueno et al., 2005). A este último concepto, Johnson *et al.* (2006) lo denominan *red de valor*, que es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio.

preciso (así, la logística externa puede subdividirse en almacenaje, control de inventarios, empaquetado y distribución).

Porter (1999) explica que para comprender los fundamentos de la ventaja competitiva y las aportaciones que puede hacer una estrategia internacional es necesario desagregar lo que hace una empresa en su cadena de valor. Una empresa que compite en un sector determinado realiza una gama de actividades económicas diferentes pero interrelacionadas. En todas las actividades se siguen unos procedimientos, se emplean recursos humanos, medios materiales y tecnologías capacitadoras y se crea y utiliza información. Los *puntos fuertes* de una empresa, sus *competencias*, *capacidades* y *recursos* se pueden comprender mejor en el contexto de las actividades determinadas a las que se aplican.

La cadena de valor agrupa las actividades de la empresa en varias categorías, distinguiendo entre las que participan directamente en la producción, comercialización, entrega y reparación del producto; las que crean, adquieren y mejoran los materiales y las tecnologías; y las que realizan funciones globales como la captación de capital o la toma de decisiones generales. Cada una de estas categorías comprende una serie de actividades concretas o procesos económico-organizativos concretos. Las actividades específicas realizadas dependen, por lo menos en parte, del tipo de negocio a que se dedica la empresa (Porter, 1985, 1999).

Aunque el concepto de que una organización posee la capacidad (o competencia) para realizar ciertas actividades es sencillo, comprender la estructura y determinantes de una capacidad es mucho más complejo. La capacidad organizativa requiere la pericia de más de una persona para integrarse con los bienes de equipo, la tecnología y otros recursos. Prácticamente todas las actividades productivas requieren equipos de personas que lleven a cabo acciones estrechamente coordinadas, sin que para ello haga falta una especial dirección. Nelson y Winter (1982) utilizan el término *rutinas organizativas* para referirse a estos patrones de actividad, regulares y predecibles, compuestos de una secuencia de acciones individuales coordinadas. Tales rutinas forman la base de muchas

capacidades organizativas. Las rutinas son a la organización lo que las destrezas a los individuos. Así, como las destrezas individuales se ejecutan de forma semiautomática, sin que haya una coordinación consciente, también las rutinas tienen una gran parte de conocimiento tácito, que puede observarse en la operación de la rutina, pero que no puede ser completamente articulada por ningún miembro del equipo (Grant, 2004).

Otro aspecto importante que resalta Grant (2004), es que cuando se analizan las capacidades desde una perspectiva funcional o desde la perspectiva de la cadena de valor, es evidente que las funciones, en un sentido amplio, o los segmentos de la cadena de valor pueden desagregarse en más capacidades especializadas, realizadas por equipos de recursos más pequeños. Lo que se observa es una jerarquía de capacidades, en la que las capacidades más generales, ampliamente definidas, están formadas por la integración de capacidades más especializadas.

Sea cual sea el modo analítico utilizado (análisis funcional, análisis de la cadena de valor o una composición de ambos), la aplicación del análisis de recursos y capacidades requiere de unos pasos o etapas (Grant, 2004) para manejar, eficazmente, los profundos conceptos de esta perspectiva.

1) Identificación de los recursos y capacidades clave: preparar una lista inicial de los recursos y capacidades clave puede hacerse desde las perspectivas de la demanda y de la oferta internacional. Del lado de la demanda se puede empezar con los factores clave del éxito del sector a nivel internacional (factores de competitividad internacional). Para organizar y clasificar la variedad de recursos y capacidades es útil que se desplace la atención al lado de la oferta y se analice la cadena de valor de la empresa, fijándose en aquellas actividades con un mayor impacto en la internacionalización.

En este sentido, Johnson *et al.* (2006) hablan de *recursos únicos*, como aquellos recursos que sostienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener.

2) Estudiar la relación entre recursos y capacidades: se analizan las capacidades en cada etapa de la cadena y los recursos que las sostienen. Es decir, desde el lado de la oferta, podríamos comenzar analizando la cadena de valor e identificando las capacidades claves de cada etapa y los recursos en los que estas capacidades se basan.

3) Valoración de los recursos y capacidades: Los recursos y las capacidades necesitan valorarse respecto a dos criterios clave. a) su importancia estratégica, es decir, ¿qué recursos y capacidades son más importantes para otorgar una ventaja competitiva internacional? b) Fortaleza relativa, esto es, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles si nos comparamos con los competidores internacionales?

a) *Valoración de la importancia estratégica*. Esta evaluación debe ser coherente con el objetivo que tenga la organización en el ámbito internacional, acorde con el establecimiento y mantenimiento de la ventaja competitiva que sustente el crecimiento rentable. Para ese propósito necesitamos mirar más allá de la elección del cliente e ir a las características estratégicas básicas de los recursos y las capacidades. Para hacerlo necesitamos considerar unos criterios de valoración de esta relevancia estratégica, que tenga en cuenta la estrategia de internacionalización y los factores de competitividad internacional.

b) *Valoración de las fortalezas relativas*: valorar objetivamente las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de una empresa internacional respecto a sus competidores no es fácil. Para identificar y valorar las capacidades de la empresa, sus directivos deben analizarlas con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes. La revisión y discusión internas constituyen el punto de partida. Los directivos deben tratar de establecer un consenso sobre el perfil de las capacidades y recursos de la empresa. Normalmente, en el análisis interno aparecen percepciones diferentes de la misma organización. Para realizarlo objetivamente se requieren medidas cuantificables de los rendimientos.

La capacidad estratégica de una organización puede valorarse en términos relativos puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento

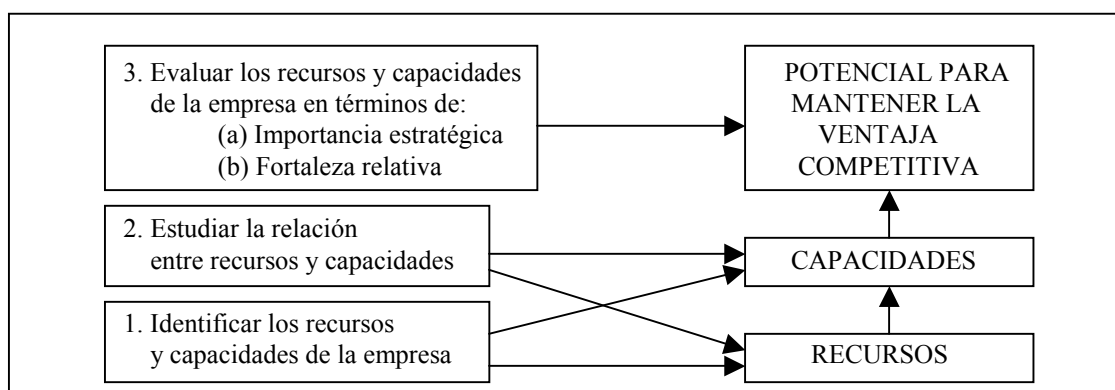
de los competidores (Johnson *et al.*, 2006). El “benchmarking” (punto de referencia) ha surgido como una herramienta importante para valorar y desarrollar capacidades organizativas por medio de una detallada comparación con otras organizaciones (Grant, 2004). Johnson *et al.* (2006) distinguen entre el “benchmarking” histórico (comparar con años anteriores para identificar cualquier cambio significativo), el “benchmarking” en el sector tener una idea sobre el estándar, fijándose en un comparativo de otras organizaciones en el mismo sector industrial), el “benchmarking” respecto al mejor de la clase (comparación con empresa líder).

En última instancia, valorar los recursos y las capacidades no es algo que tenga que ver con datos sino que está relacionado con la comprensión e intuición. Cada organización suele tener alguna actividad en la que sobresale o tiene potencial para sobresalir. Finaliza esta fase analítica con la integración de la importancia y de la fortaleza relativa. Se trata de juntar los dos criterios (importancia estratégica y fortaleza relativa) para conseguir resaltar las claves de las fortalezas y debilidades de la empresa internacional.

Estos recursos y capacidades se convierten en puntos fuertes que contribuyen a la generación de ventajas competitivas en la medida en que sean (Pla y León, 2004): *escasos y valiosos*, es decir, que no sean disponibles para todos los competidores; *durables*, en el sentido que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo; *difícilmente transferibles o reproducibles*, ya que se corre un menor riesgo de compra o imitación; e *insustituibles*.

En la figura 7.28 se representan las fases o etapas de la aplicación del análisis de recursos y capacidades. Lógicamente, este análisis proveerá de unas conclusiones que darán lugar a las implicaciones de desarrollo estratégico que forman parte de una fase posterior del MEI.

Figura 7.28. Aplicación del análisis de recursos y capacidades (fases o etapas)



Fuente: Adaptado de Grant (2004).

Por otra parte, Barney (1997), indica que según el enfoque clásico, además de los recursos de naturaleza tangible, las llamadas capacidades, conocimientos y habilidades o destrezas son recursos para la empresa, aunque, en sentido contrario, todos los recursos no se pueden considerar capacidades, ya que éstas, en su comprensión de habilidad, destreza o saber hacer (conocimiento tácito), son de naturaleza intangible. Tras esta declaración de principios (Bueno *et al.*, 2006), el autor propone un esquema de análisis para estudiar estratégicamente los recursos poseídos por la organización que denomina con el acrónimo VRIO, en donde:

V: Valor (“value”) de los recursos para responder a las amenazas y oportunidades del entorno.

R: Rareza (“rareness”) de los recursos, especialmente valiosos, poseídos por la organización.

I: Inimitabilidad (“imitability”) de los recursos poseídos frente a los competidores.

O: Organización (“organization”) o capacidad organizativa para desarrollar el potencial competitivo de los recursos.

En definitiva, si los recursos responden positivamente al análisis VRIO expuesto, la empresa podrá generar ventaja competitiva sostenible.

Alonso (2005), al darle una orientación internacional, especifica el análisis y los recursos humanos necesarios. Así, la internacionalización requiere de capacidades especializadas, que sólo de forma parcial se pueden adquirir en el mercado nacional. Se trata de capacidades asociadas al conocimiento de los mercados exteriores, de las redes empresariales existentes en ellos y de la operativa de negocios derivada. Estos conocimientos son, en gran medida, generados (o depurados) a través de la propia experiencia internacional de la empresa. Es el directivo el que acumula y procesa esta experiencia, y quien la pone al servicio de la estrategia empresarial a través de su función directiva. De este modo, cuanto mayor sea el grado de familiaridad del directivo con ese mundo especializado, menores serán las resistencias que se observen en el seno de la empresa para afrontar su proyección internacional.

Guisado (2003) destaca, de forma análoga, la relevancia que tiene en este análisis la internacionalización de la empresa. Así, en lo referente a las dotaciones de recursos y capacidades de una empresa internacional. Si cada empresa rival se encuentra localizada en un país distinto, las diferencias entre los recursos y capacidades disponibles que cada país exhibe influirá decisivamente en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas en ellos localizadas, dando esto lugar a la generación de enormes disparidades en lo que concierne a la construcción de las respectivas ventajas competitivas. Por tanto, en un escenario internacional, las diferencias entre los recursos y capacidades disponibles en las empresas no sólo dependen de la discrecionalidad de las empresas a la hora de tomar decisiones de inversión, sino también de las disponibilidades a las que éstas se enfrentan cuando deben tomar dichas decisiones. En otras palabras, dado que el acceso a la disponibilidad de recursos y capacidades es diferente a nivel mundial, también será dispar la consiguiente dotación de recursos y capacidades empresariales.

En referencia específica a las empresas multinacionales, Guisado (2003) argumenta que desde una perspectiva genérica, las EMN presentan un catálogo de recursos y capacidades que, a nivel meramente enunciativo, es similar al que poseen las empresas rivales que operan solamente dentro de un específico entorno nacional. Es decir, en mayor o menor medida, todas las empresas poseen activos físicos, recursos financieros y tecnológicos, marcas e imagen de marca, así como capacidades operativas y de alta dirección. Dichos recursos y capacidades podrán ser peores o mejores, dependiendo ello del potencial y habilidad de cada empresa, pero en todo caso resultan determinantes cara a la consecución de ventajas competitivas. Por esta razón, aunque absolutamente válido, la propuesta de análisis aquí realizado no difiere en cuanto a los instrumentos analíticos respecto a empresas no internacionalizadas. Otro menester será la determinación los recursos y capacidades clave en el caso de una empresa internacional.

Por esta razón, el acceso a determinadas características, en la configuración de recursos y capacidades, ya no se encuentra al alcance de cualquier clase de empresa, sino que en algunos casos resulta privativo de las EMN. Son mayormente estas empresas quienes, por su propia naturaleza, tienen la posibilidad de acceder a generar recursos y capacidades que no se encuentran al alcance de la mayor parte de las empresas locales. Al respecto, las empresas multinacionales se distinguen de las locales, al menos, en tres aspectos que resultan determinantes (Guisado, 2003) para la determinación de recursos y capacidades específicos de las EMN:

a) La capacidad de transferir, en cualquier dirección de la correspondiente estructura organizativa, las competencias nucleares y competitivas que la empresa multinacional haya generado o cualquier clase de ventaja que pudiera haber imitado.

b) Conseguir economías de experiencia (escala y aprendizaje) a niveles inasequibles a la mayor parte de las empresas locales, que circunscriben su desempeño a un solo ámbito local.

c) Como consecuencia de los diferentes retos y sensibilidades que la actuación en los mercados mundiales entraña normalmente se incrementa la tensión competitiva e innovadora y se acelera el proceso de aprendizaje.

Finalmente, otros autores como Alonso y Donoso (1994, 1998), Alonso (2005) y Rialp y Rialp (2005) hacen referencia a la relevancia en el ámbito internacional de un tipo de recurso comentado anteriormente. Así, factores como la aptitud, actitud y habilidades directivas⁴⁴ parecen condicionar favorablemente la decisión de internacionalizarse, si esta está bien sustentada en la experiencia y el conocimiento.

Las actitudes y aptitudes directivas son, según Alonso y Donoso (1994, 1998), el conjunto de factores subjetivos y motivacionales que condicionan las decisiones empresariales, como puedan ser los valores dominantes en el seno de la empresa, el estilo de dirección, la disposición para asumir riesgos, la experiencia adquirida y otros aspectos referidos a la formación y a la disposición de los directivos. La inclusión de este conjunto de factores adicionales está en consonancia tanto con las nuevas orientaciones teóricas en la estrategia de la empresa, que subrayan la importancia de estos aspectos ligados a la cultura directiva, cuanto con el resultado de numerosos estudios empíricos que han refrendado su papel decisivo a la hora de acometer las operaciones internacionales (Alonso, 2005).

En este sentido, no basta con disponer de las capacidades competitivas para que una empresa afronte su internacionalización con éxito; es preciso, además, que sus directivos tengan el “estilo cognitivo” adecuado, y disponga de la formación y de la motivación que requiere ese proceso de desarrollo empresarial. De entre estos factores subjetivos, de aspectos motivacionales de diversa índole, que inciden sobre las decisiones empresariales, tres parecen de especial relevancia (Alonso, 2005):

⁴⁴ Todas ellas son, efectivamente, de gran relevancia para la internacionalización. Al fin y al cabo, tan necesarias son la cualificación y habilidad del directivo como que sus intereses estén orientados en la misma dirección que la organización. No obstante, a efectos de nuestro modelo MEI, la actitud tiene un doble protagonismo, ya que su papel como elemento motivador se vincula a los elementos que objetivizan los propósitos de la empresa (misión, visión y objetivos). Por tanto, no sólo será un factor de análisis, sino un factor catalizador, impulsor y mantenedor de la decisión de internacionalización y como tal tiene su sitio en la fase de objetivos del modelo MEI.

En primer lugar, el nivel de formación y de experiencia internacional del directivo, tanto la obtenida a través del proceso educativo formalizado como aquélla que se adquiere a través de la experiencia y que ayuda a conformar actitudes, talentos y valores de los cuadros directivos.

En segundo lugar, el nivel de compromiso directamente asumido por el directivo con la proyección internacional de la empresa. Como en toda decisión relevante, es preciso que la dirección se implique en la estrategia internacional y participe activamente en su diseño y seguimiento. Donde la dirección es capaz de formular objetivos ambiciosos, aunque realistas, y de comprometerse con ellos, los resultados internacionales mejoran, tal como avalan los estudios internacionales.

En tercer lugar, las percepciones de la dirección ante las actividades internacionales. Particularmente, se considera que el comportamiento internacional está estrechamente asociado con la capacidad que la dirección demuestra para asumir riesgos; con las expectativas que se forman respecto a las posibilidades que les abren los mercados exteriores; o, en fin, con la percepción que tienen de los obstáculos que acompañan a la actividad exportadora.

En definitiva, este *análisis interno* responde a las cuestiones **¿Por qué nos internacionalizamos?** y **¿Con qué (recursos y capacidades) lo hacemos?** y, ocasionalmente, **¿Cuándo?**. Nos permite establecer las **fortalezas y debilidades de la empresa** (DAFO). Se fundamenta en **ventajas propias o competitivas y ventajas de internacionalización**.

7.4.1.3.2. *Síntesis teórica del análisis estratégico internacional de la empresa*

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto al *análisis estratégico*

internacional de la empresa como ámbito específico de análisis (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.29).

Tabla 7.29. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en el análisis estratégico internacional de la empresa

<i>Enfoque</i>	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
A. Func.	B	A	A	A	A	M
Rec. Cap.	B	A	A	A	A	M
<i>Enfoque</i>	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
A. Func.	M	M	M	M	M	M
Rec. Cap.	M	A	A	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso hemos dispuesto dos evaluaciones por teoría o grupo de teorías. Esto se debe a que queríamos comprobar y hacer constar hasta que punto la visión del enfoque de recursos y capacidades se percibía en el modo de plantear el análisis interno por parte de las diferentes teorías. De esta manera, las primeras filas (“A. Func.”), después de las que enumeran las teorías, se refieren a un análisis sin la visión del enfoque de recursos y capacidades. El hecho de utilizar la nomenclatura “A. Func.” se debe a que comprobamos que era el análisis funcional el que se referenciaba, fundamentalmente, en los casos en los que la visión de recursos brillaba por su ausencia (aunque, para ser exactos no excluye la cadena de valor como instrumento utilizable). Efectivamente, se podría haber utilizado la expresión “No Rec. Cap.”, sin embargo, preferimos utilizar la comentada para poder incidir en ese matiz y, adicionalmente, no utilizar categorías negativas.

En cualquier caso, hemos de admitir que la tarea no era sencilla y que, en muchos casos, la necesidad de interpretación subjetiva por parte del investigador era superior de lo deseable. Nótese que muchos de los desarrollos originales de estas teorías son bastante anteriores a la irrupción de la *teoría de recursos y capacidades* y que, sin embargo, las teorías han seguido alojando trabajos posteriores que sí han conocido sus juicios, propuestas y argumentaciones. De esta forma, sólo indicaremos la existencia de la visión del enfoque de recursos y capacidades cuando sea muy clara su incidencia.

En este ámbito analítico, encontramos, por primera vez, teorías que evaden un aspecto que, sin embargo, es absolutamente relevante hoy en día. Así, las *teorías del comercio internacional*, no hacen, apenas, referencia a aspectos relacionados con el *análisis estratégico internacional de la empresa*. No es algo que deba sorprendernos, ya que como teorías con perspectiva microeconómica que son, no hacen sino cumplir con su punto de vista del fenómeno. El resto de teorías y enfoques han tratado explícitamente, aspectos relacionados con el *análisis estratégico internacional de la empresa*. Ciertamente, hay algunas que sobresalen en la consideración de la influencia de los factores internos como son el caso del *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* y del *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)*, ya que ambas toman directamente argumentos de la *teoría de recursos y capacidades*, tal y como se ha comentado en sus correspondientes apartados, indicando la naturaleza de sus raíces teóricas. Por otro lado, en general, son las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), las que más se pueden vincular a la visión de recursos y capacidades. Por esta razón en estos enfoques, hemos especificado, únicamente, una referencia explicativa alta (A) a dicha visión basada en los recursos, marcando con referencia media (M) los análisis sin esa visión.

En lo referente a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* presupone la existencia de ventajas propias o competitivas. “La empresa únicamente se implica en la realización de una IDE cuando posee algún activo o capacidad que le confiere una ventaja sostenible.

La decisión se basa en el dominio o posesión de algún tipo de activo o ventaja específica, generalmente de carácter intangible, que resulta inaccesible”. Los términos utilizados, quizá, no son los exactos, pero no está lejos del planteamiento de recursos visto. Adicionalmente, en lo relativo al análisis, plantea realizar un análisis para comparar las ventajas específicas de la empresa y las desventajas de extranjería en función de los costes (análisis interno) y el rendimiento de sus ventajas competitivas (análisis competencias) para decidir si compensa o no realizar la IDE, analizando éstas de forma racional.

Según la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, uno de los dos axiomas básicos en los que se fundamenta la internacionalización de la empresa es que la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes (análisis de la empresa), teniendo en cuenta, la limitación de recursos (debilidades) a los que esté sometida. El análisis de la internalización supone analizar la cadena de valor. Esta teoría resalta la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios (cadena valor) intangibles y específicos (recursos y capacidades), que la empresa debería explotar bajo su control si desea extraer el valor (cadena valor) que se les otorga.

El *paradigma ecléctico (PE)*, al integrar en una única propuesta las ventajas específicas o de propiedad de la empresa y las ventajas de la internalización, además de las de localización, totaliza los elementos analíticos, contenidos por las teorías que integra, en nuestro modelo MEI. Por lo tanto, para el análisis que nos ocupa, asume, además de la importancia de la ventaja específica o propia (análisis competencias), la internalización como razón de ser de las EMN (cadena valor). Al realizar el análisis, evalúa si la empresa tiene alguna ventaja específica o propia (análisis interno) sobre sus competidores.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* no genera dudas al respecto. Su noción de la empresa como agente especializado en la transferencia y creación de

conocimiento, atribuye a éste el papel de máximo exponente de recurso específico. Su fundamentación teórica en la *teoría de recursos y capacidades* centran su atención en las capacidades internacionales de la empresa (análisis estratégico de la empresa a nivel de recursos y capacidades) y en los aspectos estratégicos distintivos (competencias distintivas). Las variables explicativas de este enfoque son los recursos y capacidades (especialmente intangibles), las rutinas organizativas y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior. El criterio de decisión se basa en el compromiso entre el valor añadido y los costes de la empresa (cadena valor) y viene determinado por las por las capacidades existentes de la empresa (recursos y capacidades).

En el *enfoque macroeconómico (EM)*, un fundamento secundario que plantea es que la empresa, una vez que explote internacionalmente las ventajas de localización de la producción, complementa dicha ventaja con las habilidades desarrolladas por las empresas inversoras, basadas en la exclusiva posesión de determinados recursos intangibles, que en origen son específicos del país (en este caso, Japón) y la mayor eficiencia de las empresas (en este caso, japonesas) para gestionar determinados recursos (tecnología, habilidades de los directivos). Esto supone, implícitamente, un análisis funcional, aunque exclusivamente enfocado al eslabón productivo y un reconocimiento propio de competencias distintivas de índole intangibles que pueden ser explotadas como ventaja competitiva, pero lejos del juicio intrínseco del enfoque de recursos y capacidades. Su planteamiento como argumento secundario, subordinado a la localización, nos ha llevado a considerar una relevancia explicativa media (M).

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, el planteamiento del *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* de que la empresa explote internacionalmente las ventajas monopolísticas derivadas de la introducción de una innovación en el mercado y la propia explicación del proceso de internacionalización de la empresa como consecuencia de las decisiones de localización de la producción tomadas por la empresa en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos, supone, implícitamente, un análisis funcional de la cadena valor, aunque especialmente enfocado al eslabón productivo y un reconocimiento propio de

competencias distintivas de índole tecnológica (innovación), que puede ser explotada como ventaja competitiva. El supuesto de que el acceso a la tecnología necesaria para producir determinados bienes y servicios se encuentra restringido, y que con ello se fundamenta la existencia de cierto poder monopolístico para la empresa innovadora ahonda en la idea de recursos únicos. Sin embargo, al igual que en el anterior enfoque, queda lejos del juicio intrínseco del enfoque de recursos y capacidades. Por todo ello, hemos considerado una relevancia explicativa media (M).

El *Enfoque Escandinavo (EE)* concibe la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Por tanto, al asumir que el conocimiento (conocimiento objetivo y conocimiento experimental) distintivo y propio es un factor prominente en el proceso de internacionalización, se está dotando al modelo de un enfoque de recursos y capacidades, al igual que al hacer inclinar la dialéctica entre las condiciones del mercado y las competencias de la empresa hacia las capacidades y aptitudes del equipo directivo de la empresa. La empresa es considerada como un agente activo capaz de plantear estrategias basadas en sus capacidades, entre las que se encuentran las capacidades del equipo directivo, enfatizando la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos.

El *enfoque de innovación (EI)* establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, desarrollada dentro de los límites impuestos tanto por el mercado como por las capacidades internas de la empresa (análisis interno). El papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como empresario innovador y promotor de la expansión internacional depende de su actitud ante la decisión y del conocimiento adquirido (competencia y actitud directiva, esto es, recursos y capacidades), ya que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo (análisis estratégico) entre las ventajas competitivas de la

empresa (análisis interno, fundamentalmente, recursos y capacidades) y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red. El *ER* enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades, lo que presupone un análisis de la cadena valor. La diferente tipología de redes, algunas basadas en recursos y capacidades relacionan la elección de las redes de acuerdo con sus necesidades (que pueden generarse por limitaciones, esto es, debilidades).

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)*, al igual que ocurre con el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*, no genera dudas por su origen fundamental. Los marcos teóricos en los que se sustenta, tales como la *teoría de recursos y capacidades*, o la visión de la empresa basada en *el aprendizaje y/o en la gestión del conocimiento*; hace aflorar factores como la presencia y la gestión de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento; o factores relacionados con las características del empresario, su experiencia internacional su formación y su estilo de dirección. Adicionalmente, el modelo exploratorio de las NEI basado en los recursos y capacidades de Rialp et al. (2005) centra su atención en las capacidades internacionales de la empresa (análisis estratégico de la empresa a nivel de recursos y capacidades) y en los aspectos estratégicos distintivos (competencias distintivas).

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, la naturaleza de su proceso de internacionalización está determinada por el conocimiento como factor y máximo exponente de recurso específico (recursos y capacidades). La incertidumbre del comportamiento por las características de los activos envueltos en la transacción se confronta con el conocimiento, tamaño y experiencia internacional que posee la empresa (recursos y capacidades). Por ello, la empresa debe analizar cada transacción (análisis a nivel funcional -cadena valor-). Las clasificaciones planteadas al objeto de obtener subsectores de empresas de servicios (servicios soft y hard; servicios intensivos en capital y en conocimiento, etc.) utilizan dimensiones o criterios clave que explican el comportamiento estratégico internacional distintivo de cada grupo, aludiendo a aspectos

como el carácter intangible de los recursos, el distinto tipo de innovaciones basadas en conocimiento explícito o en conocimiento tácito, el grado de adaptación del servicio al cliente relacionado con la idiosincrasia y la especificidad o la propia intensividad en conocimiento (análisis de recursos y capacidades); o a la separabilidad o inseparabilidad relacionada con interacción con el cliente (análisis de la cadena valor).

7.4.1.3.3. Factores a analizar en el análisis estratégico internacional de la empresa

Consecuentemente, en relación al análisis estratégico internacional de la empresa, entendemos que las cuestiones planteadas *¿Por qué nos internacionalizamos?* y *¿Con qué (recursos y capacidades) lo hacemos?* y, ocasionalmente, *¿Cuándo?*; la metodología DAFO para establecer las *fortalezas y debilidades de la empresa* (DAFO); y el fundamento de este ámbito analítico en *ventajas propias o competitivas y ventajas de internalización* es oportuno y adecuado. Entendemos, además, que las propuestas de utilización del *enfoque de los recursos y capacidades* en el empleo, como herramienta analítica del análisis funcional y del análisis de la cadena de valor, a través de la identificación de los recursos y capacidades clave, el estudio de su relación interdependiente y la valoración de los mismos, teniendo en cuenta la importancia estratégica y las fortalezas relativas; así como el uso del análisis VRIO, cubren, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, y teniendo muy en cuenta las teorías arraigadas en la *teoría de recursos y capacidades* (*enfoque de las capacidades organizativas y enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional*) proponemos como recursos y capacidades y factores a estudiar⁴⁵ en el *análisis estratégico internacional de la empresa* (indicando la cadena valor y el grado de internacionalización de la misma), los siguientes:

En lo referente a los recursos y capacidades: recursos físicos, recursos y capacidades financieras, recursos y capacidades funcionales (productivos), recursos y

⁴⁵ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

capacidades comerciales, recursos y capacidades tecnológicas, recursos y capacidades organizativas.

En lo referente a los factores: experiencia previa acumulada en negocios internacionales (aprendizaje organizativo); grado de conocimiento de los mercados exteriores (conocimiento experimental); grado de compromiso directivo con la actividad internacional (implicación internacional); características, capacidades y actitudes del equipo directivo (capacidades directivas); características, capacidades y actitudes del empresario; red social de negocios (clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones) a escala internacional; fuentes de creación de valor añadido (potencial de explotación internacional); gestión estratégica de recursos intangibles (únicos y difícilmente imitables) basados en conocimiento; y flexibilidad estratégica y organizativa de adaptación (turbulencia entorno internacional).

En el contexto internacional requerido será importante especificar, así mismo, los factores de competitividad internacional, así como, las ventajas competitivas, específicas o de propiedad y las ventajas de internalización de los mercados internacionales de activos intermedios.

7.4.1.4. Diagnóstico DAFO del análisis estratégico internacional

El análisis estratégico propuesto concluye con el (3) Diagnóstico DAFO (ver figuras 7.16 y 7.17), que se articula a través del modelo DAFO (Learned *et al.*, 1965, Mintzberg, 1990) (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Debilidades). Supone la realización de un análisis externo, que identifique las oportunidades y amenazas del entorno, y un análisis interno, que reconozca las fuerzas y debilidades de la empresa, para el diseño o la formulación de la estrategia..

El diagnóstico DAFO supone la determinación de los ejes de potencialidad y los ejes vulnerabilidad, los cuales surgen como relación de los factores de ambos signos, positivo (oportunidades y fortalezas) y negativo (amenazas y debilidades), que han sido

considerados relevantes, según la metodología DAFO, a lo largo de la doble perspectiva (externa e interna) y de las tres dimensiones en que se sustenta la competitividad internacional de la empresa (el país, el sector de actividad y sus propias características internas).

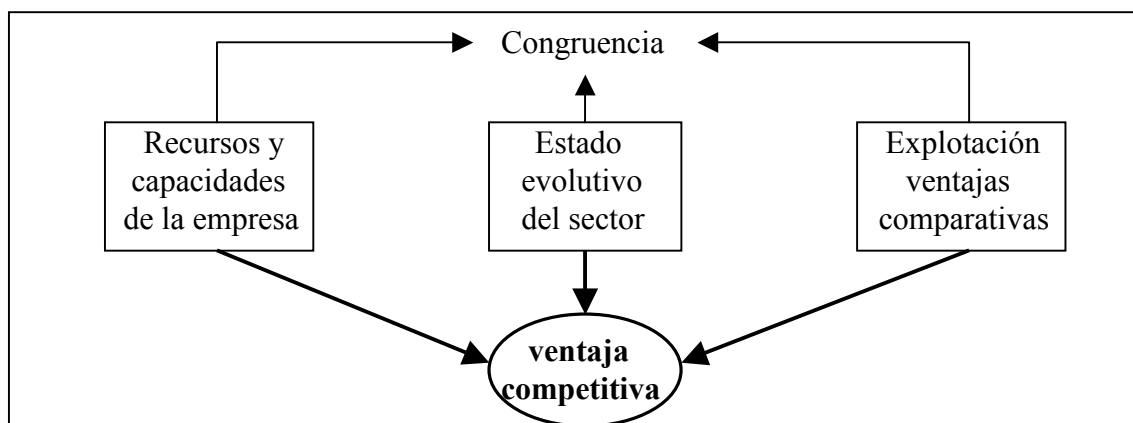
Alonso (2005) razona la siguiente conclusión “No existen soluciones universalmente válidas”, lo que sugiere la necesidad de que la empresa reserve un amplio espacio de reflexión a los elementos singulares asociados a su ventaja competitiva y a los aspectos contingentes derivados de su situación concreta en el mercado. De acuerdo con la literatura al respecto, los dos factores básicos sobre los que se erige la respuesta estratégica son las capacidades competitivas de las que parte la empresa y las posibilidades que le brinda el entorno.

Entre estos factores no rigen relaciones unidireccionales, sino circulares, configurando un sistema, un conjunto de factores que interactúan y mutuamente se condicionan. Las capacidades competitivas sólo podrán desplegarse si existe una dirección de la empresa con disposición para ello y un entorno en el que tales capacidades pueden hacerse valer. Las posibilidades del mercado sólo cuentan si el directivo las percibe y la empresa dispone de la capacidad para aprovecharlas; o las actitudes y aptitudes del directivo son un activo estéril si no existen capacidades competitivas por parte de la empresa ni un entorno adecuado. Así pues, la capacidad de cada uno de estos factores se refuerza por su relación con el resto, a través de un sistema complejo de correspondencias (Alonso, 2005).

En este sentido, Guisado (2003) argumenta que la generación de ventajas competitivas resulta mucho más compleja, y también más diversa, en el contexto de un entorno internacional, ya que en un escenario de esta naturaleza la generación de dichas ventajas depende, simultáneamente, del ámbito territorial de captación y utilización de factores productivos y de las decisiones que en términos de inversión y estrategia cada empresa haya adoptado. Es decir, en un contexto internacional, la generación de ventajas competitivas se encuentra directamente relacionada con el stock de recursos y

capacidades que la empresa disponga, el estado evolutivo del correspondiente sector y la capacidad que la empresa exhibe cara a la explotación de las diferencias existentes, a nivel mundial, en la eficiencia de los diversos factores productivos, tal y como se observa en la figura 7.30.

Figura 7.30. Determinantes de la ventaja competitiva en un contexto internacional



Fuente: Guisado (2003).

Alonso (2005) incide en la misma idea que Guisado (2003) al establecer una diferencia sustancial de la empresa internacional con respecto a la que no lo es. Así, cuando la estrategia se refiere a un entorno internacional, es necesario completar el cuadro de factores propuestos para una empresa local con un elemento que cabría denominar como las ventajas del país. Con él se alude a las fortalezas y debilidades genéricas que las condiciones del país proporcionan a las empresas que operan en su seno. Se pretende huir, de este modo, de dos extremos igualmente cuestionables. suponer que las ventajas comerciales dependen de (y sólo de) las características generales del país (dotación de recursos y factores, tal como hace la teoría del comercio internacional más canónica) o bien, alternativamente, suponer que las ventajas derivan de la acción singular de la empresa, como si éstas operasen en un espacio vacío (tal como a veces formula la literatura gerencial).

Por lo tanto, el Diagnóstico DAFO como conclusión de la fase analítica se fundamenta en los tres tipos de ventaja: **de localización, propias o competitivas y de internalización**. De forma muy general, debe responder a la cuestión **¿Podemos internacionalizarnos?**.

En este sentido, siguiendo lo comentado a lo largo de los análisis de las tres dimensiones en que se sustenta la competitividad internacional de la empresa (el país, el sector de actividad y sus propias características internas), y teniendo en cuenta los instrumentos propuestos y los factores indicados, proponemos la elaboración de un diagnóstico⁴⁶ a través de la metodología DAFO, con doble perspectiva (externa e interna). De esta manera, determinaremos las principales oportunidades y fortalezas (positivas) y las principales amenazas y debilidades (negativas), así como la conclusión de este diagnóstico en forma de ejes de potencialidad y de vulnerabilidad.

7.4.2. Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales

7.4.2.1. Definición y finalidad

El sistema de objetivos (5) (ver figuras 7.16 y 7.17) se plantea a partir de la confrontación del (3) diagnostico entorno-empresa DAFO y de la (II) (4) misión y visión de la empresa. Uno y otra actúan, de esta forma, como fuentes del sistema de objetivos, que en nuestro modelo MEI supone el componente de guía y de control de las actividades internacionales de la empresa.

Bueno *et al.* (2006) se refieren, en este sentido, al *reto estratégico*, que estaría formado por la combinación de dos caracteres de naturaleza externa al estratega (entorno y situación de rivalidad) y de dos caracteres de naturaleza interna (sistema de objetivos y recursos y capacidades).

⁴⁶ Consecuentemente, lo plantearemos en el estudio empírico.

El papel fundamental del análisis estratégico ha consistido en identificar y comprender los determinantes fundamentales de los objetivos de la empresa. De forma análoga al juicio de Bueno *et al.* (2006), Grant (2004) establece que la estrategia se entiende como el nexo de unión entre cuatro factores: los objetivos y valores de la empresa, el entorno sectorial, los recursos y capacidades de la empresa y su estructura y sistemas de dirección. Por tanto, la estrategia puede ser vista como el modo en que la empresa despliega sus recursos y capacidades dentro de su entorno empresarial con el fin de alcanzar sus metas. Estas ideas estarían reflejadas en nuestro modelo MEI.

El papel de la dirección estratégica es también comunicar, coordinar y motivar a la organización. Los objetivos en la empresa tienen la función de indicar la dirección en que ha de moverse o la situación a la que la organización aspira llegar. Para que sean efectivos es importante que todos los miembros de la empresa los conozcan y los asuman, por eso es importante que sean comunicados de forma clara y precisa.

Existen muchas definiciones genéricas acerca de lo que se entiende por objetivo de una empresa. Algunas de ellas, tomadas de Menguzzato y Renau (1991), son las siguientes: “los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización” (Duncan, 1975; Glueck, 1980); “medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos” (Ansoff, 1976); “obligación que la organización se impone porque es necesaria para su existencia” (Meyer); “declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir” (Johnson *et al.*, 2006).

La organización a lo largo de su vida se plantea propósitos con diferentes horizontes temporales y con diferente amplitud; así, existen ideales y deseos, a muy largo plazo muy amplios y abiertos, y pretensiones, a corto plazo muy concretas y cerradas.

Según Grant (2004), existen tres conceptos clave que han ayudado a las empresas a pensar sobre su identidad, propósito y características fundamentales de su estrategia. Estos conceptos son los valores, la misión y la visión, y todos ellos forman

parte del primer tipo de propósitos enumerado, esto es, de los ideales y deseos a muy largo plazo abiertos y con amplitud.

Mientras que los objetivos generales de la empresa, como la rentabilidad y el crecimiento tienen que ver con las metas materiales de los propietarios y directivos de la empresa, la búsqueda de la creatividad, el reconocimiento y la creación de una diferencia pueden ser fuerzas mucho más motivadoras, no sólo para los emprendedores que ponen en marcha nuevas empresas sino para todos aquellos que trabajan en ellas. Es aquí donde son importantes los valores, la misión y la visión.

Llegado este momento, queremos expresar que, quizá, nos encontramos ante uno de los puntos más relevantes del modelo MEI que proponemos. Entendemos que la relevancia de un ideal, deseo, propósito o reto estratégico (da igual como le queramos llamar) de internacionalización de la empresa es tan alta, que resulta crítica, decisiva y trascendental para el devenir de la estrategia que se desarrolle. Estamos convencidos que la determinación de la internacionalización como proyecto estratégico, esto es, su consideración como propósito, además de como estrategia (así la hemos definido), es uno de los factores con mayor capacidad explicativa de su éxito. Probablemente, la obsesión “positiva” por un ideal haga más que muchas buenas técnicas si no se acompañan del “corazón” o de un espíritu positivo. Hacemos este juicio, después de comprobar (Villarreal *et al.*, 2004), las experiencias de empresas que habían actuado internacionalmente como respuesta defensiva a mil y una situaciones no deseadas, así como las de empresas que se convirtieron en EMN, porque creían que ese era su camino, aunque no tuvieran circunstancias adversas.

Entendemos, además, que la internacionalización es, probablemente, una de las decisiones empresariales más incomprendidas por los empleados locales, entre otras cosas por la “mala prensa” de la deslocalización. Si esa estrategia no se asume, coordina, motiva y comunica de forma clara y precisa, el impulso de todas las fuerzas internas de la empresa puede quedar mermado, a pesar de una buena elección estratégica. Y es aquí donde vuelven a ser importantes los valores, la misión y la visión.

En este sentido, García Echevarría (2005) argumenta que la internacionalización de la empresa depende del marco de referencia en el que se inscriba ésta como corporación. Para ello el autor entiende que se debe considerar cinco fundamentos (dimensión corporativa, sistema de valores y cultura empresarial, visión, capacidad competitiva y estrategia de negocios). De estos fundamentos, los tres primeros pertenecen a este ámbito del MEI. Este marco de referencia va a depender de la dimensión corporativa que se quiera dar a la empresa, esto es, de su dimensión global. En particular, la determinación de qué papel va a asignarse a la internacionalización dentro de esta dimensión global de la empresa desde el punto de vista de los recursos potenciales y de su utilización.

De manera dominante, se plantea la hipótesis de que el fundamento es el mercado nacional y que a partir de estos potenciales nacionales se realiza el proceso de internacionalización, descubriendo paulatinamente potenciales en otros países. Entre tanto, para muchas empresas, que han sido predominantemente internacionales desde la perspectiva de una corporación nacional, hoy sus mercados están fuera de su país de origen y, consecuentemente, la vía de transformación a la globalidad ya es una realidad que exige otro tipo de procesos organizativos que permitan aflorar los potenciales disponibles (García Echevarría, 2005).

En lo relativo a los valores corporativos, todas las empresas, de alguna manera, poseen unos *valores organizativos* que son parte de su sentido de quiénes son, qué representan, qué quieren conseguir y cómo tratan de conseguirlo. Johnson *et al.* (2006) comentan sobre los *valores nucleares* de la organización, que se trata de “principios” que guían las acciones de una organización. Estos *valores* constriñen, amplifican y pueden incluso trascender la exigencia fundamental de la rentabilidad. No obstante, juegan un papel vital en la construcción de un propósito estratégico y en la creación de consenso y compromiso en la organización. En este sentido, asumiendo que la empresa tiene múltiples objetivos, su selección y el modo en que los persiguen están influidos y restringidos por los *valores* que la empresa posee (Grant, 2004).

Alonso (2005), tal y como expresábamos anteriormente, concluye que las decisiones empresariales aparecen condicionadas, por una parte, por el dominio que los cuadros directivos tengan del entorno, de los procedimientos operativos y de las técnicas de análisis propias de la acción internacional. Ahora añadimos su segundo condicionante: "... y, por otra, por los *sistemas de valores* que guían la conducta del directivo, sus actitudes y valores, especialmente en lo que se refiere al ámbito internacional". Efectivamente, el papel que la alta dirección, sus valores, motivaciones y actitudes, tienen en los procesos de internacionalización es crucial (Ababy y Slater, 1989).

En este sentido, García Echevarría (2005) señala que el marco de referencia en el que se inscriba la internacionalización de la empresa, debe situarse en torno al sistema de valores al que quiere orientarse la corporación y, sobre todo, hacia donde quiere orientar su cultura empresarial. No debe olvidarse el gran peso que va a tener la cultura de un país en el desarrollo de una empresa en el mismo. Para asegurar de manera significativa la transición hacia la empresa global, el aspecto clave fundamental es el hecho cultural. Sólo en aquellas empresas donde la cultura sea relevante (desde el punto de vista de la identificación de las personas con la corporación) se logra que el proceso de adaptación organizativa contribuya a la internacionalización de forma más eficiente. Además se debe tener en cuenta la importancia del mantenimiento de la identidad corporativa de la empresa como hecho diferenciador por excelencia, con el que consigue el "brand" y, mediante éste, la fidelidad del cliente y su identificación con la marca.

Por su parte, la misión y la visión de la empresa (II) (4) (ver figura 7.16 y 7.17) deben reflejar el propósito esencial de la organización, la razón de ser de la empresa (Thompson, 1993) y plasmar la filosofía empresarial a través de sus valores y principios corporativos, cultura e identidad corporativa. Acorde al planteamiento hecho anteriormente, en un contexto internacional, parece esencial que aparezca la visión y la actitud internacional como características de dicha filosofía.

Grant (2004) subraya que el punto de partida para definir la estrategia está relacionado con alguna idea subyacente de por qué existe la empresa. La propensión de

las empresas a articular y divulgar declaraciones de su *visión* y su *misión* puede ser una tendencia reciente, pero algo del concepto del propósito del negocio subyace en la creación de cada nueva empresa. Lo que se manifiesta es que los ideales de la empresa van más allá de las variables de resultados que la empresa pretende alcanzar (beneficio, crecimiento o valor para los accionistas). Aunque estos objetivos suelen ser lo que más importa a la empresa; sus ideales suelen incorporar un sentido de propósito general que directamente da forma a la estrategia y unifica los esfuerzos de muchos miembros de la organización.

En lo referente a la misión, Ackoff (1993) afirma que ésta debe ser positiva, motivante y visionaria. Para eso ha de tener cinco características:

- 1.- Contener una formulación de objetivos que posibiliten progresar a la organización hacia ellos.
- 2.- Diferenciar a la organización de sus competidores.
- 3.- Definir las actividades en las que la organización desea estar.
- 4.- Debe de ser relevante para todos los grupos que componen la organización, no solo para los accionistas y directivos.
- 5.- Ha de ser motivante.

Por su parte, Campbell (1989) y Campbell y Tawadey (1990) dan una visión similar de lo que debe de ser una *misión* efectiva. Es importante que la empresa trate de cumplir lo prometido en la misión, para inspirar confianza en los empleados y demás grupos que tengan influencia en ella. Sus rasgos son :

- 1.- Ha de determinar claramente el propósito de la organización: ¿por qué existe la organización?.
- 2.- Ha de describir las actividades en las que estar presente y la posición que pretende alcanzar en ellas.

3.- Ha de declarar los valores de la organización.

Al analizar el propósito estratégico, un sentido reconocible de propósito proporciona a la empresa una base para su estrategia. La declaración de *misión* es una declaración del propósito de la empresa. Normalmente comprende una declaración de lo que la empresa está tratando de alcanzar y, muy a menudo, define en un sentido amplio los negocios en los que está comprometida (Grant, 2004). La declaración de la *misión* es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Se puede pensar que es una expresión de su razón de ser (Johnson *et al.*, 2006).

El sentido de propósito e ideal toma la forma, en ocasiones, de una visión que motiva la fundación de una empresa y sostiene su desarrollo. Si la *misión* esboza lo que la empresa está intentando conseguir en el presente, la *visión* ofrece un punto de vista de lo que la empresa podría llegar a ser (Grant, 2004). En este aspecto es muy importante la existencia de un líder. En ellos se verán reflejados sus valores y su visión de la organización.

En este sentido, Bennis y Nanus (1985) describen la *visión* como primordial para el liderazgo estratégico: “Para elegir una dirección, un líder debe primero haber desarrollado una imagen mental del estado futuro posible y deseable de la organización..., a la cual llamamos *visión*. Una *visión* articula un panorama futuro para la organización realista, creíble y atractivo... Con una *visión*, el líder proporciona un puente sumamente importante entre el presente y el futuro. Los ejemplos incluyen la visión de Henry Ford de un coche para cada familia; la de Steve Jobs (Apple) de una persona-un ordenador (su visión era que en todas las escuelas hubiera un ordenador y que este fuese fácil de usar). De esta manera, su ambición personal para convertir a la empresa en un gran conglomerado o en una multinacional se traduce en visión primero, y en realidad después (Harold Genen en ITT, Watson en IBM, Ford en automóviles, Bill Gates en Microsoft, Steven Jobs en Apple, Oriol en Iberdrola, Ramón Areces en el Corte Inglés, Ortega en Inditex, Saratxaga en Irizar, etc.). Sus valores pueden restringir la forma de acometer determinadas actividades, actividades que otras empresas estarían

dispuesta a acometer o por el contrario, impulsar decisiones que otros no se atreven a tomar.

Su visión y valores son, especialmente, importantes en la internacionalización siguiendo los argumentos esgrimidos en nuestra reflexión anterior relativa al propósito o reto estratégico de la misma. En cualquier caso, toda esta fuerza impulsora que estamos cargando en las espaldas del líder visionario no tiene por que relacionarse, inexcusablemente, con el fundador o empresario (propietario) de la empresa. Un equipo directivo con actitud y aptitud que lidere una estrategia de internacionalización puede ocupar ese puesto en el proyecto de la organización. De igual manera, aunque, ciertamente, puedan existir misiones, visiones y valores inalterados⁴⁷ desde la fundación de la empresa, la consideración de la internacionalización como propósito o reto estratégico puede estar planteada desde un principio o incorporarse, tras una revisión y reflexión estratégica.

La forma de plantear todos estos elementos, desgraciadamente, no tiene un manual o guía establecida (salvo responder a las cuestiones planteadas anteriormente) y, sin embargo, reiteramos su enorme relevancia. Para explicar la ausencia de unos pasos establecidos, hemos encontrado una frase de Grant (2004), que entendemos es muy adecuada “Metas (por misión), valores y visión no son temas para el análisis sino para el descubrimiento”.

En este sentido, García Echevarría (2005) señala que hay que diseñar una visión corporativa que entienda la internacionalización desde la perspectiva de la existencia de potenciales humanos y económicos y así permita aflorar de manera más eficiente las capacidades y recursos de éstos. Esta visión supone fundamentalmente un conocimiento detallado, no sólo de mercados y clientes, sino de todos los problemas que constituyen

⁴⁷ Por las características de la misión y visión (amplitud, muy largo plazo, flexibilidad) se podría afirmar que mantienen una naturaleza temporal indefinida (nunca se alcanzan del todo), por lo que pueden no modificarse con el tiempo. Sin embargo, esto no significa que no se revise o se cambie. Suele ocurrir cuando se pone en peligro la supervivencia de la empresa, cuando cambia el líder estratégico o cuando cambia la propiedad (que, en realidad, suele generar una situación de nuevo liderazgo, en la mayor parte de los casos).

barreras culturales, administrativas y políticas, así como sociales, que pueden darse en cada uno de los espacios internacionales. Una visión internacional rompe con una estructura nacional desde el punto de vista de las dificultades existentes para evaluar los potenciales disponibles en esos países, con el riesgo y la dificultad que su medición entraña y, al propio tiempo, para valorar más o menos acertadamente las barreras con las cuales puede encontrarse la empresa en ese proceso de internacionalización (Pümpin y García Echevarría (1993).

La transición hacia una empresa global, que es hacia donde se dirige hoy la empresa internacional, independientemente de su tamaño y actividad, corresponde, a una corporación con visión global que se abre a los potenciales (tanto en el ámbito de la empresa de origen, como en los países en los que se desenvuelve) que poseen una fuerte interculturalidad y una acentuada descentralización (García Echevarría, 2005).

En definitiva, la consideración de la internacionalización como propósito estratégico supone potenciar los recursos existentes y desarrollar otros nuevos con el fin de alcanzar objetivos (Menguzzato y Renau, 1991) aparentemente inalcanzables. Desde la perspectiva del modelo MEI, en la *misión y visión* asimilamos la cuestión **¿Queremos internacionalizarnos?.** Nos permite establecer la **filosofía empresarial**, los **propósitos** e **ideales**, los **valores**, la **cultura** y su **identidad**. Se fundamenta en la **visión internacional** y en la **actitud internacional**.

Continuando con la línea argumental, la cual discurre a lo largo del modelo MEI propuesto, se debe establecer un sistema de objetivos (5) (ver figuras 7.16 y 7.17) perfectamente definidos que permita medir correctamente las expectativas que tenemos respecto a las actividades internacionales de la empresa.

La exigencia de un *sistema de objetivos* se fundamenta en la necesidad de descomponer los objetivo generales de la empresa (normalmente, más de uno) en subobjetivos, de forma que, en conjunto, formen un sistema (*sistema de objetivos*). Tal descomposición es pertinente, porque la empresa está formada por múltiples decisores, integrados todos ellos en una estructura organizativa en la que desarrollan tareas

diferenciadas y especializadas. Para coordinar las múltiples y específicas decisiones de todos los decisores y conseguir que se alcancen los objetivos principales de la empresa, éstos se dividen en subobjetivos.

El *sistema de objetivos* lleva aparejadas unas funciones de obligado cumplimiento, dada su relevancia. Estas son las siguientes (Menguzzato y Renau, 1991):

- 1.- Servir de *guía, incitar y coordinar* las decisiones de la empresa.
- 2.- Servir de base para *evaluar y controlar* los resultados obtenidos.
- 3.- *Motivar* a los miembros de la empresa afectados por los objetivos.
- 4.- *Comunicar* internamente y al exterior las intenciones de la empresa.

Para que los objetivos cumplan estas funciones han de reunir las siguientes características (Menguzzato y Renau, 1991):

1.- *Claridad y especificidad*. Todos los miembros de la organización afectados han de entender de forma precisa lo que se espera de ellos y lo que la empresa desea alcanzar. De esta forma será posible crear un sentimiento de pertenencia a la empresa, con la consiguiente motivación para perseguir su logro. De la misma manera, han de conocerlos los grupos externos a la empresa a los que se pretende transmitir información acerca de sus aspiraciones futuras.

2.- *Realismo*. Los objetivos para que sean creíbles y motiven a los miembros de la organización han de ser alcanzables, pero a la vez deben exigirles superación. Aunque existen opiniones al respecto, sobre la necesidad de que los objetivos sean inalcanzables para una mayor motivación continua, nosotros no suscribimos dichas opiniones y pensamos, como Ansoff (1965), que no son útiles si no se pueden alcanzar. Sólo podría ser admisible para el grado superior (nivel de misión y visión por su naturaleza temporal indefinida, pero siendo correctamente comunicado). Los objetivos inalcanzables desanimarán y, posiblemente, eximirán de su cumplimiento. No obstante, los objetivos no ambiciosos no estimularán su esfuerzo y afán de superación.

3.- *Ser mensurables*. La medición del objetivo permite evaluar el “gap” a cubrir, establecer un control sobre las acciones a realizar y sobre los resultados alcanzados.

Para Bueno (1996) deben ser deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivantes y consensuados.

Para que los objetivos cumplan dichas funciones, han de tener una correcta definición. Ello implica, que el objetivo tenga los siguientes componentes:

- a.- *Atributo*: se corresponde con la dimensión específica que lo define.
- b.- *Escala de medida*: variable o ratio a utilizar para medir el atributo.
- c.- *Norma o umbral*: valor mínimo a partir del cual se logra el objetivo.
- d.- *Horizonte temporal*: plazo de tiempo para alcanzar el objetivo.

Desde la perspectiva internacional, teniendo presente que definimos la internacionalización⁴⁸ como una estrategia corporativa de crecimiento, será importante elegir, óptimamente, las escalas de medida⁴⁹ que determinen la orientación deseada del atributo (normalmente, crecimiento equilibrado -rentable, controlable y sostenible-), así como, el umbral (cuantificación del objetivo) y el horizonte temporal (muy importante que se adecue a la naturaleza secuencial del proceso).

Porter (1996) hace referencia al crecimiento rentable, cuestionando qué crecimiento respeta y refuerza la estrategia. En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica. Un posible método consiste en buscar extensiones de la estrategia que potencien el vigente sistema de actividades. En este sentido, la globalización, en muchos casos, permite un crecimiento coherente con la estrategia,

⁴⁸ Ver punto 4.2. La internacionalización de la empresa: definición y delimitación conceptual, capítulo 4.

⁴⁹ En el punto 4.4. Medida e indicadores del grado de internacionalización y de multinacionalización de la empresa, del capítulo 4 y en Villarreal y García (2005) se realiza una revisión de indicadores del grado de internacionalización y de multinacionalización de la empresa, que pueden servir de escalas de medida del sistema de objetivos. Además se propone una selección de los mismos en el punto 4.4.4. Propuesta de indicadores para la medición del grado de internacionalización, del mismo capítulo.

porque abre mayores mercados a unas estrategias bien enfocadas. A diferencia de la expansión a escala nacional, la expansión a escala mundial puede potenciar y reforzar la posición e identidad singular de la empresa.

Un elemento clave del sistema de planificación estratégica es la voluntad de obtener los resultados deseados y establecer un procedimiento para comparar y valorar los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. Este sistema de gestión de los resultados necesita extenderse a toda la empresa. Para ello, es preciso fijar objetivos para los diferentes niveles directivos de la empresa. La clave está en relacionar los objetivos de resultados con variables sobre las que los diferentes directivos pueden ejercer algún control (Grant, 2004),

Para la vinculación del *sistema de objetivos* de la empresa con los objetivos operativos más específicos, se puede utilizar la metodología conocida como cuadro de mando integral (“balanced scorecard”), desarrollada por Kaplan y Norton (1992, 1996). Esta metodología proporciona un marco integrado para equilibrar los distintos objetivos del sistema, y extender estas medidas equilibradas de resultados por toda la organización, desde la alta dirección a las unidades y departamentos. Al equilibrar un conjunto de metas estratégicas y financieras, la metodología del cuadro de mandos integral permite que la estrategia se vincule con el conjunto de objetivos medibles que guían este proceso.

Alonso y Donoso (1998) destacan algunas peculiaridades que se refuerzan o se crean por el hecho de operar en los mercados internacionales. Es preciso señalar; en primer lugar, la posibilidad de que la internacionalización (se refieren a niveles de exportación) sea parte de la estrategia general de la empresa, por lo que, en definitiva, sus resultados deben evaluarse en el marco global de dicha estrategia. En ese contexto, puede ocurrir que una actividad exportadora de escasos o nulos beneficios se acredite como válida en una política de ampliación de escala, al igual que puede justificarse por sí misma una exportación altamente rentable. En segundo lugar el carácter de proceso de la internacionalización condiciona el juicio sobre los resultados a la fase del proceso en

que se encuentre la empresa; esto es, debe permitirse que se desarrolle el proceso antes de emitir un juicio definitivo, puesto que, normalmente, la internacionalización, como la inversión y otras actividades empresariales, requiere un tiempo de maduración. Esto viene a colación del comentario respecto al horizonte temporal del *sistema de objetivos*.

Un aspecto que parece relevante en la visión estratégica que proponemos de la internacionalización, tiene su fundamento en la motivación de esta estrategia, asumiendo que ésta puede ser *deliberada* o *emergente* (Mintzberg y Waters, 1985; Bueno *et al.*, 2006). Efectivamente, tal y como apuntan Ollé y Torres (1999) y Quer (2000) hay empresas que emprenden su internacionalización de forma intencionada, persiguiendo una serie de objetivos sistematizados y motivadas por un conjunto de factores más o menos previsibles. No obstante, el inicio del proceso de internacionalización puede producirse de un modo casual y no deliberado (un pedido inesperado de un cliente extranjero, un viaje de placer del alto directivo en el que descubre una oportunidad comercial en otro país, la asistencia a una conferencia donde se aborda el tema de la necesidad de exportar, etc.). En cualquier caso, el factor directivo, como ya hemos comentado al referirnos a la actitud y aptitud directiva, es muy importante, ya que para que este inicio, casual o planeado, sea catalizador de una estrategia de crecimiento basada en la internacionalización requiere del apoyo estratégico y estructural de la dirección de la empresa.

En este sentido, el *sistema de objetivos* está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. En este sentido, la decisión de internacionalizarse puede estar determinada por diferentes motivos. Parece relevante la distinción entre motivos relacionados con la exportación⁵⁰ y aquellos relacionados con la implantación en el exterior (Villarreal, 2005a). La elección del modo de entrada en los mercados extranjeros, se encuentra mediatizada por los objetivos que se persigan en dichos mercados (Guisado, 2002). Esta argumentación, probablemente, es extensible a

⁵⁰ Hurtado (2000) realiza una exhaustiva revisión de estudios que investigan los motivos para iniciar, mantener y aumentar el compromiso exportador.

todos los ámbitos estratégicos de la internacionalización. En cualquier caso, siguiendo este criterio, exponemos en la tabla 7.31, los motivos que determinan la internacionalización de la empresa.

Tabla 7.31. Motivos de la internacionalización de la empresa

I) Relacionados con la exportación y con la implantación
Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento Diversificación del riesgo de operar en un solo mercado Homogeneidad / estandarización de productos, tecnologías Aprovechar sinergias operativas y financieras Existencia de oportunidades (crecimiento de la demanda exterior) en los mercados externos Seguimiento y atención adecuada del cliente internacionalizado Atractivo del mercado exterior. Penetración en otros mercados Estrategia de internacionalización de los competidores Cambio de actitud de los directivos respecto a la decisión de internacionalización Similitudes ideológicas, lingüísticas, culturales, sociales, políticas Reducción de barreras externas y operativas Apoyo institucional a la internacionalización (origen y destino)
II) Motivos específicos de exportación
Características del mercado local: madurez, tamaño escaso, competencia Aprovechar capacidad excedente de producción. Economías de escala Pedidos puntuales de clientes extranjeros Aprovechar imagen, calidad, tecnología
III) Motivos específicos de implantación
Búsqueda de menores costes de los factores productivos Costes internacionales del transporte y comunicaciones Búsqueda de liderazgo tecnológico en mercados avanzados Mejor adaptación a las necesidades de mercados externos Prestación de un mejor servicio por cercanía Superar barreras de entrada a mercados interesantes Explotación de activos intangibles. Ampliación de gama de producto en mercados más adecuados

Fuente: elaboración propia.

Por último, Pla y León (2004) ofrecen un marco integrador de los motivos para la internacionalización en el que tienen cabida los factores *facilitadores* (internos y externos), los factores “*push*” y los factores “*pull*” de la internacionalización.

Así, estos autores argumentan que existen factores *impulsores* o *facilitadores* de la internacionalización, tanto internos (cambio de mentalidad de los directivos, con una vocación más internacional y con aprendizaje y experiencias acumuladas en el

extranjero), como externos (la influencia de la globalización y la difusión de las nuevas tecnologías han disminuido claramente la percepción de las barreras y los costes de esta estrategia). Sin embargo, estos factores no son suficientes para justificar la internacionalización. Son necesarios una serie de motivos de mayor peso para adoptar la estrategia internacional.

Los factores “*push*” se asocian a dificultades en los mercados locales (mercado de origen sin posibilidades de desarrollo - mercado nacional saturado y maduro, intensa competencia). La internacionalización es una reacción para superar dichas restricciones.

Los factores “*pull*” se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales (explotación de oportunidades). Estos motivos se agrupan en cuatro grandes apartados:

a) Motivos relacionados con el mercado. Ésta puede ser una de las razones principales para la internacionalización. Pueden aparecer nuevos mercados que, por sus tasas de crecimiento o por su tamaño, justifiquen asumir el riesgo de la internacionalización; o bien, en algunos mercados el producto ofrecido tiene muchas posibilidades de éxito porque todavía no ha entrado en el período de madurez (mercados emergentes).

b) Motivos relacionados con la obtención de recursos. Se buscan dotaciones de recursos más favorables en los mercados de destino (materias primas o mano de obra más económica). También se incluye la obtención de recursos difíciles de adquirir (innovaciones tecnológicas o capacidades directivas o de marketing).

c) Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia. Se busca sinergias por el gobierno común de activos dispersos geográficamente (economías de escala o diversificación del riesgo).

d) Motivos estratégicos. Como reacción a los competidores o a los clientes. En los sectores globales el movimiento de un competidor obliga al resto de competidores a operar de la misma forma si no se quiere perder la posición competitiva. Por otro lado,

se siguen los procesos de internacionalización de los clientes, de manera que éstos puedan seguir contando con sus servicios en la esfera internacional (se da mucho en sectores de prestación de servicios). Es, por tanto, la necesidad de estar más cerca de los clientes, de manera que pueda responderse mejor a sus exigencias.

Los motivos de la internacionalización no sólo se vinculan a los objetivos, también tendrá mucha influencia en las decisiones (ámbitos estratégicos). Piénsese, por ejemplo, en el seguimiento a un cliente. Sus necesidades determinarán la localización, el modo de entrada, el ritmo del proceso y, por tanto, el tener tiempo para crear una implantación o tener que comprarla, etc.

En definitiva, desde la perspectiva del modelo MEI, si en la *misión y visión* asimilábamos la cuestión **¿Queremos internacionalizarnos?**, con el *sistema de objetivos* deberíamos responder a las cuestiones **¿Por qué nos internacionalizamos? ¿qué queremos? ¿cómo lo medimos? ¿cuánto? ¿cuándo?**. Nos permite establecer los **motivos** de la internacionalización y el **crecimiento equilibrado** (rentable, controlable y sostenible) como **objetivo internacional del sistema**. Se fundamenta en la **misión y visión** y en el **diagnostico DAFO**.

7.4.2.2. Síntesis teórica de determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *misión y visión* y al *sistema de objetivos* como ámbitos específicos (categorías analítico-teóricas) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dichos elementos del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.32).

Tabla 7.32. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *misión y visión* y el *sistema de objetivos*

<i>Enfoque</i>	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
Mis. y Vis.	B	B	B	B	B	B
Sist. Obj.	B	M	M	M	M	B
<i>Enfoque</i>	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
Mis. y Vis.	B	B	M	B	A	B
Sist. Obj.	B	M	A	A	A	M

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, también hemos dispuesto dos evaluaciones por teoría o grupo de teorías. Esto se debe a que queríamos comprobar y hacer constar hasta que punto las diferentes teorías entran en los aspectos relativos a estos elementos del MEI desde una perspectiva relativa. Es decir, deseábamos matizar la profundidad que se dan a los temas de propósitos y objetivos, en el sentido de plantearlos como una parte operativa del engranaje (guía y control) o como una filosofía orientadora y directriz del proyecto. Por esta razón, hemos preferido plantearlos conjuntamente.

Como fase del MEI, ésta relativa a la *determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales*, es, sin ninguna duda, la de menor referencia explicativa. Y, específicamente, en lo relativo a la *misión y visión* encontramos las menores referencias de todo el análisis teórico. Así, topamos con teorías que evaden, prácticamente, estos aspectos que, sin embargo, nosotros consideramos absolutamente relevantes. Así, ni las *teorías del comercio internacional*, ni el *enfoque macroeconómico (EM)*, ni el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)*, hacen referencia a aspectos relacionados con la *misión y visión* y el *sistema de objetivos*. Del resto de teorías y enfoques, sólo algunas de las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), como el *enfoque de innovación (EI)*, el *enfoque de redes (ER)*, y el *enfoque del proceso de*

internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI), han tratado, explícitamente y con referencia explicativa alta, aspectos relacionados con el *sistema de objetivos*. Excepcionalmente, sólo éste último enfoque lo ha hecho con la *misión y visión*. Por lo tanto, en general, podemos afirmar que es un tema un tanto descuidado por las teorías sobre la internacionalización.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, como era de esperar, siendo teorías con marcada condición económica, poco argumento podemos encontrar en lo que respecta al carácter directriz de un elemento altamente estratégico como la misión de la empresa. Sus referencias explicativas son todas bajas.

Según la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)*, la internacionalización de la empresa se concibe como una optimización de los costes y los ingresos (sistema de objetivos poco estructurado), al comparar las ventajas específicas de la empresa y las desventajas de extranjería.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* y el *paradigma ecléctico (PE)* contemplan la internacionalización de la empresa como una optimización de los costes y los ingresos (sistema de objetivos), al comparar las ventajas específicas o de propiedad de la empresa, las de internalización y las de localización (sólo el *PE*) con las desventajas de externalización del mercado. Los costes de transacción, transporte y las economías de escala y de alcance son factores de corte económico, que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa (sistema de objetivos), en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa. Por su parte, el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* relaciona los objetivos con tener éxito en los mercados analizados.

En cuanto a las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), en el *enfoque escandinavo (EE)*, la visión de la internacionalización como un avance desde fórmulas de bajo compromiso (con poco

control sobre la actividad) hasta fórmulas de mayor compromiso (con fuerte control), supone entender el compromiso creciente (grado de compromiso) como una cadena medios - fines asimilable a un sistema de objetivos con vinculación a otros subobjetivos (conocimiento, experiencia, control, riesgo, incertidumbre) hacia niveles superiores de compromiso internacional. La “cadena de establecimiento” y el nivel operacional del *EE* presuponen también un juicio de niveles deseados (objetivos). No obstante, todos estos planteamientos están implícitos y, aunque supone un desarrollo superior con respecto a otras teorías, no los afronta explícitamente.

En el *enfoque de innovación (EI)*, uno de los matices diferenciadores con respecto al *modelo de Uppsala* radica en el especial énfasis que hace en las características del sujeto decisor y este aspecto tiene suma importancia, ya que permite incorporar consideraciones actitudinales. Además, El *EI* establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada. El papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como empresario innovador y promotor de la expansión internacional depende de su actitud ante la decisión. Por último, se propone la racionalidad del proceso evaluándola con una definición clara de objetivos y justificaciones para internacionalizarse.

En el *enfoque de redes (ER)*, la elección de las redes y, por tanto, de los actores que la forman es efectuada por las empresas de acuerdo con sus necesidades y con los objetivos que éstas se proponen alcanzar a través de las mismas.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* a través del modelo exploratorio de las NEI basado en los recursos y capacidades de Rialp et al. (2005) llena de contenido factores como la visión global de la dirección de la empresa y la estrategia internacional definida originalmente (misión), de carácter proactivo por la actitud frente a la internacionalización del equipo directivo (sistema de objetivos).

Por último, en la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, cuando los activos específicos y la incertidumbre influyen en la elección del modo de

gobierno internacional de una transacción, implícitamente el riesgo y los objetivos ejercen su función.

7.4.2.3. Factores a analizar en el sistema de objetivos de las actividades internacionales

Consecuentemente, en relación con la *misión y visión* y al *sistema de objetivos*, entendemos que las cuestiones planteadas *¿Queremos internacionalizarnos?* y *¿Por qué nos internacionalizamos?* *¿qué queremos?* *¿cómo lo medimos?* *¿cuánto?* *¿cuándo?*, por un lado; la necesidad de establecer la *filosofía empresarial*, los *propósitos e ideales*, los *valores*, la *cultura* y su *identidad*, y los *motivos* de la internacionalización y el *crecimiento equilibrado (rentable, controlable y sostenible)* como *objetivo internacional del sistema*, por otro lado, es oportuno y adecuado. Entendemos, además, que el fundamento del *sistema de objetivos* en la *misión y visión* y en el *diagnostico DAFO*, como fuentes del mismo son pertinentes.

El papel asignado a los valores, la misión y la visión, y la determinación de las funciones, características y componentes del sistema de objetivos, así como, los motivos que determinan la internacionalización de la empresa propuestos, cubren, sobradamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, proponemos como elementos a estudiar⁵¹ en la *determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales* (indicando sus fechas de origen, si es posible), los siguientes: propósito (filosofía orientadora), misión, visión internacional, valores culturales, identidad, estrategia principal, objetivos genéricos del plan estratégico, estructura del sistema de objetivos, motivos generales de internacionalización, motivos específicos de exportación, motivos específicos de implantación.

Adicionalmente se cuestionaría cómo se trasladan y se perpetúan en la actividad exterior, cuándo se decide que “queremos internacionalizarnos”, cuándo se decide que

⁵¹ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

“queremos ser una multinacional”, y el tiempo necesario para que una IPE o ISE pueda ser rentable,

7.4.3. Formulación de la estrategia internacional

La tercera fase del modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa (MEI) se centra en la formulación de alternativas estratégicas de la estrategia de internacionalización (III) (ver figuras 7.16 y 7.18). La formulación estratégica consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas (Bueno *et al.*, 2005, 2006). Nuestro modelo MEI incide en la acción inicial, para facilitar al directivo la correcta decisión respecto a la última.

En este sentido, las organizaciones han de considerar cómo elegir entre alternativas estratégicas evaluadas con criterios diferentes, en ocasiones no medibles métricamente, y cómo ponderar los riesgos y oportunidades que se refieren a las decisiones estratégicas. Las empresas tratan de dar respuesta a estas cuestiones (“el problema de la elección estratégica”) a través de la aplicación de determinadas reglas de decisión y de la propia experiencia del sujeto decisor y mediante la búsqueda de una adecuada relación entre el rendimiento esperado y el riesgo de cada alternativa (Bueno *et al.*, 2005), tal y como se observa en la tabla 7.33.

Tabla 7.33. El problema de la elección estratégica

Problemas	Respuestas
Cómo elegir entre alternativas estratégicas evaluadas con criterios diferentes, en ocasiones no medibles métricamente.	A través de determinadas reglas de decisión y de la propia experiencia del sujeto decisor.
Cómo ponderar los riesgos y oportunidades que se refieren a las decisiones estratégicas.	Buscar una adecuada relación entre el rendimiento esperado y el riesgo de cada alternativa.

Fuente: Bueno (1996), Bueno *et al.* (2005).

Guisado (2002) hace hincapié en la relevancia de esta estrategia de alto nivel. En su propia génesis, la decisión de internacionalizarse constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa y conlleva a tomas ulteriores de decisión y a la adopción de estructuras de difícil reversibilidad.

Johnson *et al.* (2006) argumenta que las decisiones estratégicas es probable que: tengan una naturaleza compleja; se tomen en situaciones de incertidumbre; afecten a las decisiones operativas; requieran un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización); e impliquen cambios considerables.

Según nuestro punto de vista, en el caso de la decisión estratégica de internacionalizarse, la probabilidad se convierte en certeza, porque cumple con todas ellas. Según proponemos en el MEI, la dirección de la empresa debe adoptar, al menos, diez tipos de decisiones en el terreno internacional, con suficiente amplitud de contenido y alto nivel de relevancia, como para poder ser estudiadas como componentes particulares. Cada una de ellas incide en un aspecto diferente de la estrategia de internacionalización, tiene entidad estratégica propia y viene determinada por un conjunto de factores que pueden ser comunes o no al de otras decisiones. Todas ellas son, en cualquier caso, interdependientes y mutuamente influyentes. En definitiva, estas decisiones estratégicas, conjuntamente, configuran “la estrategia internacional” de la empresa. De esta manera, la organización desarrolla la estrategia de internacionalización (III) a lo largo de diez diferentes ámbitos de decisión (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (ver figuras 7.16 y 7.18), a los cuales consideramos ámbitos estratégicos. Recordemos que dichos ámbitos, además de ser componentes del modelo MEI, son categorías analítico teóricas para el objetivo de sintetizar un marco teórico ecléctico.

En este punto y antes de adentrarnos en cada uno de los ámbitos estratégicos de la estrategia internacional, viene a colación remarcar la reflexión de Alonso (2005) respecto a la estrategia empresarial y su individualidad. La estrategia empresarial no

puede concebirse como una respuesta genérica o compartida por cuantas empresas operan en un mercado, sino como una manifestación de la singularidad de la empresa en su entorno de competencia. De hecho, no existe nada parecido a una pragmática del éxito empresarial, que pueda ser elevada al rango de recomendación universal. Cada empresa y cada circunstancia de mercado requieren una respuesta altamente específica. Dicho de otro modo, la acción estratégica no está encaminada a anular la singularidad de la empresa integrándola en un comportamiento promedio del mercado, sino, al contrario, a promover las ventajas diferenciales que la caracterizan. La estrategia es, de este modo, una fuente y una consecuencia de la heterogeneidad empresarial existente en el mercado; y su propósito es sostener esa heterogeneidad. Esto supone aceptar la diversidad empresarial como rasgo sustancial de un mercado y potenciarla a través de los márgenes de discrecionalidad que permite el diseño de estrategias diferenciadas. No existen, por tanto, soluciones universalmente válidas.

Rialp y Rialp (2005) señalan que, en particular, hay, como mínimo, tres ámbitos claves de decisión en todo proceso de internacionalización que lo distinguen claramente de cualquier otra estrategia de crecimiento o desarrollo empresarial (Andersen, 1997). El primero hace referencia a la selección del objeto mismo de la internacionalización, que la empresa pretende transferir más allá de sus fronteras nacionales (productos, bienes o servicios, o incluso recursos de muy diversa naturaleza). Nosotros, este ámbito lo hemos relacionado con la *estrategia corporativa*. El segundo remite a la selección del ámbito geográfico (país/es y mercado/s y/o nichos específicos de mercado) hacia el que se orienta dicha internacionalización. En nuestro caso, esta es la *estrategia de localización*. Finalmente, otra decisión estratégica crucial en cualquier proceso de internacionalización empresarial está directamente relacionada con la selección del mecanismo o modo de entrada óptimo para operar en cada país-mercado exterior elegido, es decir, la forma o modalidad institucional de penetración y posterior desarrollo de la empresa en el mismo. En nuestro modelo MEI, esta decisión se aloja en la *estrategia de entrada y permanencia*.

Como bien explicitaban Rialp y Rialp (2005), su planteamiento era de mínimos (..., como mínimo, ...), nosotros hemos añadido otros siete ámbitos característicos de la internacionalización o adaptados a la misma, en concreto: la *estrategia de crecimiento, convivencia, internalización, estructura, competitiva, de enfoque y de secuencia*.

Se trata de formular estrategias para explotar las oportunidades de negocio en el extranjero, determinando el grado apropiado de globalización o diferenciación nacional. También incluye diseñar estructuras organizativas y sistemas de dirección adecuados para la implantación de estrategias internacionales (Grant, 2004). De esta manera, el conjunto de decisiones que abarca la estrategia internacional puede ser desglosado en los diez ámbitos estratégicos.

Queremos incidir en la interrelación de los ámbitos desde un punto de vista decisional, pero, también, desde una perspectiva de investigación. Parece necesario aclarar que es difícil ser explícito en estos ámbitos estratégicos sin tocar los demás. Así, cuando hablamos, por ejemplo de la *estrategia de localización*, podemos referirnos tanto a los mercados destino de nuestra decisión de exportar (*estrategia de entrada y permanencia*), como a la *ubicación* de una IPE (*entrada y permanencia*) de elevado alcance de valor (*estrategia de internalización*), podemos estar refiriéndonos al *lugar* de una joint venture (*estrategia de convivencia*) que actúe de central de compras ya existente (*estrategia de crecimiento*) en la que entramos como nuevos socios o al *emplazamiento* de un centro de I+D propio (*estrategia de convivencia*) que creamos desde cero (*estrategia de crecimiento*) para el mercado mundial (*estrategia de enfoque*). No entrar en esos términos dificulta las explicaciones, porque, probablemente, los motivos de la decisión, también difieran. No obstante, también nos permite focalizar la decisión concreta. En realidad, utilizando un símil óptico, estamos perdiendo perspectiva y ganando profundidad. No nos debe preocupar si somos conscientes, que, luego, todas las películas (esto es dinámico) se juntan en un decálogo.

7.4.3.1. Estrategia de localización

7.4.3.1.1. *Definición y finalidad*

Entre estos ámbitos está, lógicamente, el propio ámbito geográfico (selección del país mercado) (Andersen, 1997). La estrategia de localización se refiere, de esta manera, a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar. Es, sin duda, un ámbito muy vinculado a los demás, ya que influye y es influenciado por otras decisiones (*estrategia de entrada y permanencia, de internalización, de convivencia, competitiva, de secuencia, etc.*). Así, cómo ejemplo de su relación con la primera y la última, tenemos un argumento esgrimido por Guisado (2002), cuando afirma que las primeras (*secuencia*) actividades de internacionalización de las PYMES suelen adoptar la forma exportadora (*entrada y permanencia*) y, generalmente, materializarse en mercados geográfica o culturalmente cercanos y de dimensión no demasiado grande (características de la *estrategia de localización*).

En cualquier caso, quizás, la vinculación más interesante desde una perspectiva estratégica, sea la que se establece con la *estrategia de internalización*, con relación a la localización eficiente de las actividades de la cadena valor y que, por circunstancias que comentaremos, ha tomado un protagonismo no conocido hace pocas décadas. Lo decimos así, porque una decisión estratégica de internacionalización determinada por su localización y su internalización en busca de esa localización eficiente, supone una verdadera estrategia (con todo lo que implica el término) en contraposición a decisiones que no lo son en realidad, ya que no hay elección (exigencias gubernamentales, mercados de abastecimiento únicos, etc.).

Parece necesario resaltar que este ámbito está directamente entroncado con el *análisis estratégico internacional del entorno genérico*, en lo relativo a la dimensión *país destino*, que nos respondía a la cuestión “¿Hacia dónde nos internacionalizamos?” (ámbito geográfico) . Por tanto, las propuestas de utilización del análisis PESTEL y del modelo del diamante y los factores estudiados que, a través de la metodología DAFO,

nos permitían establecer las amenazas y oportunidades del país destino, son de absoluta utilidad e idoneidad para la *estrategia de localización*. Al fin y al cabo, aquél análisis y esta estrategia se fundamentan en *ventajas de localización*. Por todo ello, lo allí comentado (como análisis) es trasladable a este apartado (como estrategia).

En este sentido, a nivel referencial, si entonces propusimos la utilización de un *modelo del rombo* desarrollado por Porter (1990, 1998) que integraba muchos de los elementos necesarios para el análisis de aquellas cuestiones, ahora y aquí, sus argumentos son los que sustentan la mayoría de nuestros comentarios al respecto de la *estrategia de localización*. Por lo tanto, a Porter (1990, 1998) se deben la mayor parte de los juicios que aquí suscribimos.

Cuando las empresas empiezan a competir en diferentes entornos nacionales, pueden *ubicar* sus actividades en cualquier lugar. La estrategia internacional, por lo tanto, debe presuponer una buena comprensión de la forma en que la *localización* afecta a la ventaja competitiva. En este sentido, la competitividad de una *ubicación* estriba principalmente en la naturaleza del entorno de negocios que ofrecen a las empresas. El acceso a la mano de obra, capital y recursos naturales no determina la prosperidad, porque en la actualidad esos recursos son accesibles a todos. Por el contrario, la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en un *emplazamiento* esos factores para producir bienes y servicios valiosos. Además, la productividad y la prosperidad que se pueden alcanzar en un *lugar* determinado dependen no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten.

La investigación sobre la *localización* también ha sacado a la superficie conexiones, nuevas e importantes. La más evidente es una concepción enriquecida de la estrategia mundial. La *ubicación* desempeña un papel en la estructura del sector y en la ventaja competitiva, pues define, entre otras cosas, qué formas de competir son viables.

Los factores de *localización* también influyen en las formas de rivalidad que son viables en una nación o región, que van desde la imitación y la competencia en precios

en las economías en vías de desarrollo hasta la innovación y diferenciación en las economías avanzadas. La concentración geográfica de empresas líderes en ciertos países (cuestión que ya comentamos en el capítulo 2) demuestra la importante influencia que la ubicación tiene sobre la competencia. También influye marcadamente en la ventaja competitiva y en los tipos de estrategias que pueden elegir y aplicar las empresas. Así, el estado de la infraestructura local, la preparación de los empleados locales y las demás condiciones del *modelo del rombo* influyen directamente en la eficacia operativa.

El entorno de negocios de las *ubicaciones* no sólo influye en la elección de una estrategia, sino también en la capacidad de ponerla en práctica. En el nivel de las actividades, también es evidente que el acceso a muchos de los recursos, capacidades y competencias que dan lugar a la singularidad de una empresa depende de la naturaleza del entorno local. Y, lógicamente, el *emplazamiento* también influye en la estrategia empresarial. Las condiciones de la *localización* influyen en el tipo de valor empresarial añadido que afecta verdaderamente a la ventaja competitiva.

Por otra parte, los países no se encuentran igual de dotados en lo que se refiere a capacidades y recursos disponibles. La disparidad dotacional que cada país exhibe origina, a su vez, una patente disimilitud en la conformación de sus correspondientes estructuras económico-productivas. Es decir, en la medida en que cada país disfruta de una cierta clase de ventaja comparativa, ello contribuirá a que en su seno tiendan a localizarse en mayor medida un determinado tipo de actividades y, simultáneamente, se disuada la ubicación de otras (Guisado, 2003).

Esta cuestión justifica la existencia de diferentes tipos de actividades ubicadas en los diferentes países. Aunque, las empresas internacionales han tendido a concentrar sus actividades más avanzadas en un único país, la globalización y la facilidad de transporte y comunicación han provocado un aumento exponencial del aprovisionamiento remoto, y las empresas están trasladando muchas instalaciones a lugares con salarios bajos, impuestos bajos y bajos costes de energía y de otros suministros. La subcontratación de ciertas actividades para aprovechar las ventajas de coste puede reducir las desventajas

de *localización*. Sin embargo, se requiere una visión más compleja de las decisiones de *localización* empresarial.

La ventaja comparativa en el coste de esos factores o en el tamaño sigue existiendo, pero ya no confiere automáticamente ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, ni sirve de base a unos salarios elevados. La globalización permite a las empresas igualar las ventajas comparativas. Por tanto, la ventaja competitiva de las *ubicaciones* no estriba en la disponibilidad de factores baratos ni en el tamaño en sí, sino en que posibilitan una mayor productividad en la utilización de los factores. Los factores elementales crean desventajas, no ventajas competitivas. Las ventajas competitivas de una *localización* radican en la calidad del entorno, que permite conseguir unos niveles elevados y crecientes de productividad en un campo particular.

La *ubicación* de las empresas es mucho más que la construcción de las oficinas y las fábricas. En la elección del *lugar* se debería tener en cuenta el potencial de productividad general, no sólo el coste de los materiales o los impuestos, porque el objetivo consiste en reducir el coste total. Las zonas que tienen bajos niveles de salarios y de impuestos suelen carecer de infraestructuras eficientes, de proveedores, de servicios puntuales de mantenimiento. Los costes logísticos y los costes de introducción de nuevos modelos pueden ser sustanciales. Muchas empresas han descubierto que estas desventajas de productividad acaban siendo superiores a las ventajas obtenidas en otros terrenos. Sin embargo, los efectos del bajo nivel de los salarios, de los impuestos y de los costes de la energía y demás suministros son fáciles de medir de antemano, mientras que las desventajas de productividad están ocultas y son difíciles de predecir.

Adicionalmente, las empresas deben captar las ventajas de coste que se pueden obtener distribuyendo las actividades en diversas *ubicaciones* (*localización* eficiente de la cadena valor). Los determinantes de la *localización* son muy diferentes en las diferentes actividades. En actividades como el montaje, la producción de componentes en que se emplea mucha mano de obra, la elección del *lugar* tiene que basarse en criterios como el coste de los factores y el acceso a los mercados. En cambio, respecto

de las actividades de mayor valor añadido (actividades esenciales, en las cuales residen las capacidades y las tecnologías más importantes), el criterio de la elección debe ser muy diferente. En este sentido, la *localización* de las actividades esenciales debería basarse principalmente en el coste total de los sistemas y en el potencial de innovación. También al determinar el lugar de la sede regional se deberían tener en cuenta estas cuestiones, y no sólo las ventajas fiscales o la comodidad de los ejecutivos. Al fin y al cabo, la *localización* de la empresa no es una decisión que se deba delegar en los departamentos de explotación, sino que forma parte de la estrategia de la internacionalización de la empresa y tiene un carácter general y de máximo nivel.

En lo referente a empresas diversificadas, la empresa debe tener un base de operaciones bien definida para competir en cada negocio estratégicamente diferente. La base de operaciones es aquella en la que se determina la estrategia, se crea y se mantiene la tecnología de los productos y procesos esenciales y se realiza una masa crítica de las actividades avanzadas de producción y servicio. La base de operaciones debería estar *localizada* en el país o región que tenga el mejor entorno para la innovación y el crecimiento de la productividad para esa actividad en concreto. En definitiva, la ventaja competitiva se crea en la nación-sede, que es donde se determina la estrategia, se crea la tecnología esencial del producto y del proceso y tiene lugar una masa crítica de producción. Las circunstancias de ese país deben favorecer la innovación; de lo contrario, la empresa no tiene más elección que trasladar su base de operaciones a un país que estimule la innovación y que proporcione mejor entorno para la competitividad mundial. No existen remedios a medias. El equipo directivo debería trasladarse también.

Desde la perspectiva de las multinacionales⁵², Guisado (2003) concluye que la EMN tratará de realizar cada actividad de su cadena de valor en aquel lugar del mundo en donde, para un nivel de calidad predeterminada, el coste de ejecución resulte inferior, por lo que analizará la totalidad de las oportunidades factibles que a nivel mundial sobre el particular se le presenten. Se dice, pues, que la EMN se encuentra en condiciones de

⁵² Durán (2005) realiza una revisión de la evidencia empírica para el caso español de la relación entre la naturaleza de la ventaja competitiva y la localización de las IE en el exterior.

localizar de manera óptima cada una de las actividades que conforman su correspondiente cadena de valor. Luego la posibilidad de aprovechar convenientemente las ventajas comparativas existentes a nivel mundial, explotando las denominadas ventajas de localización, constituye uno de los rasgos definitorios de la estructura multinacional frente a las empresas locales, las cuales, por definición conceptual previa, circunscriben su ámbito geográfico de actuación a un solo país, lo que les confina a ejecutar sus pertinentes actividades bajo la férula de los costes e innovación de factores disponibles en su correspondiente mercado nacional. De este modo, las EMN, mediante la *localización* óptima de actividades, disfrutan de un elenco importante de oportunidades a la hora de definir e implementar sus estrategias competitivas, pudiendo obtener ventajas o economías de *localización*.

Por su parte, Grant (2004) enumera los determinantes de la localización geográfica, considerando tres conjuntos de factores:

a) *Disponibilidad de los recursos nacionales*. Cuando la disponibilidad o el coste de los recursos esenciales difieren entre países, las empresas deben producir en los países que ofrezcan mejores condiciones de suministro.

b) *Ventajas competitivas específicas de la empresa*. Para las empresas cuya ventaja competitiva se basa en sus recursos y capacidades internos, la localización depende de dónde pueden ser desplegados de la mejor manera estos recursos y capacidades.

c) *Comercialización*. La capacidad de localizar la producción lejos de los mercados depende de las posibilidades de transporte. Unos costes de transporte altos pueden hacer necesaria la producción local y las diferencias en las preferencias de los compradores locales pueden reforzar la producción local. La producción cercana a los mercados puede también derivar de las restricciones gubernamentales a la importación como una forma de obligar a las empresas globales a establecer operaciones de fabricación en los mercados locales.

Guisado (2003) apunta, en este sentido, factores nacionales, tecnológicos, de mercado y de producto (servicio), como factores estratégicos que se deben manejar y ponderar a la hora de tomar decisiones relacionadas con la *localización* de las plantas de fabricación de las EMN para que ésta sea idónea. Dichos factores son perfectamente trasladables a otros tipos de IE.

Grant (2004) incide en que las decisiones de *localización* deben tener en cuenta el hecho de que la producción de cualquier bien o servicio se compone de una cadena vertical de actividades y las necesidades de inputs de cada una varían considerablemente. El resultado es que en cada eslabón de la cadena de valor hay distintos países que ofrecen ventajas diferenciales. Para determinar la mejor *localización* de cada actividad, la empresa necesita identificar los principales inputs de cada fase y a continuación compararlos con los costes y disponibilidades de inputs en cada país.

Kogut (1985) explica la relación entre las cadenas de valor añadido y las ventajas comparativas nacionales. En este sentido, la relación entre actividades también es relevante. Las ventajas de romper la cadena de valor, *localizando* actividades concretas en países diferentes, puede quedar anulada ante los costes que surgen por disminuir las conexiones entre las fases de la cadena. Los costes de transporte y el coste de los inventarios son factores a considerar (Grant, 2004).

Por lo tanto, la estrategia de localización como ámbito estratégico de la fase de formulación de la *estrategia internacional* se fundamenta en **ventajas de localización**. De forma muy general, debe responder a las cuestiones: **¿Hacia dónde nos internacionalizamos?** (ámbito geográfico) **¿dónde accedemos?** **¿dónde nos implantamos?**.

7.4.3.1.2. *Síntesis teórica de la estrategia de localización*

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento

ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de localización* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.34).

Tabla 7.34. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la estrategia de localización

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	M	A	A	B	A
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	M	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso todas las teorías (excepto el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*) han tratado explícitamente, aspectos relacionados con la *estrategia de localización*. Ciertamente, sea cual sea el enfoque o la perspectiva utilizada, las teorías inciden en la *estrategia de localización*, aunque, en este caso, hay varias teorías con menores referencias explicativas. En cualquier caso, cada cual aporta su visión particular del asunto y señala factores específicos.

Tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está directamente entroncado con el *análisis estratégico internacional del entorno genérico*, en lo relativo a la dimensión *país destino*, al ocuparse de las **ventajas de localización**. De esta manera muchos de los argumentos manejados por las teorías para tratar aspectos para dicho análisis, son los mismos, que ahora y aquí, se esgrimen al respecto de la *estrategia de localización*. Por esta razón, nos remitiremos a ellos, pero con la orientación de estrategia requerida.

Como era de esperar, el grupo de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad (TCI-TC)* han tratado explícitamente, aspectos relacionados con la *localización*, ya que utilizan como unidad de estudio el país (o alternativamente, una región o área geográfica). También aquí, el sesgado enfoque económico y la inadecuada perspectiva micro y macroeconómica de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad* para explicar la internacionalización de la empresa, se pueden reconducir en adecuadas para esta estrategia. Desde este punto de vista, las *teorías del comercio internacional* han sido bastante capaces de explicar las *ventajas de localización*, necesarias y esenciales en numerosos argumentos relativos a la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, los principales factores clave (ver tabla 7.1) que los diferentes autores agrupados en las distintas *teorías del comercio internacional* han planteado, se pueden considerar explicativos de esta decisión. En cualquier caso, se puede ejercitar un primer ejercicio sintético, estableciendo que la *teoría del rombo* de Porter (*teoría de la competitividad*) integra los argumentos planteados por los autores clásicos, aunque con la oportunidad de actualizarlos a los entornos actuales. Al fin y al cabo, este modelo no deja de ser una culminación palpable de las continuas aportaciones de Porter a la *teoría de la globalización*, la cual incide mucho en la *localización*.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* no contempla qué factores inciden en la elección de la localización (estrategia de localización), aunque si describe, una vez determinado el destino de la IDE, si esta está justificada.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, por su parte, al comparar la jerarquía interna de la empresa con la estructura y los fallos del mercado, establece, según uno de sus axiomas básicos, que localizará sus actividades allí donde los costes sean menores (factor de localización).

El *paradigma ecléctico (PE)*, dado su carácter, integra visiones parciales de las anteriores teorías y aprovecha su complementariedad, asumiendo, también, la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones. Al valorar los

tres tipos de ventaja, evalúa, entre ellas, si la empresa puede aprovechar alguna ventaja de localización del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido. Por tanto, determina el mercado de destino de la inversión según posea ventajas de localización. El modo de entrada envuelve las decisiones de la localización (estrategia de localización).

El *enfoque macroeconómico (EM)* trata, de forma explícita, la selección de mercados exteriores, aunque exclusivamente relacionada con la localización de la IPE. Desde una perspectiva económica, propone determinar que países son los que ofrecen mayores ventajas comparativas para que la empresa pueda realizar la IDE. A través de un análisis racional, se fija en ciertas variables y factores de carácter económico, tanto en función de las condiciones económicas de cada país, como de la desventaja comparativa en términos de sus dotaciones iniciales de factores. El énfasis puesto en las ventajas de localización facilita las decisiones en lo que respecta a la cuestión de “hacia dónde” van los flujos de inversión de la EMN, ya que el *EM* se plantea cuáles son los países más adecuados a los que dirigir la IDE, comparando las ventajas de localización que ofrecen los países receptores para el país inversor.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*), el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* es un modelo que se propone servir como guía de referencia para elegir el país destino, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto del país, como del sector, en cada una de las etapas del ciclo de vida (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, economías de escala, grado de estandarización, nivel de precios, etc.). El *MCVP* relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Así pues, se responde no sólo a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa, esto es, elegir el país destino según el grado de madurez del producto (estrategia de localización), sino también a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación.

El *enfoque escandinavo (EE)*, trata de responder, fundamentalmente, a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa y, para ello, se afrontan cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales (estrategia de localización). La variable que determina la selección de mercados exteriores sobre la base de sus condiciones y, por tanto, el principal factor de localización es la distancia psicológica (factores lingüísticos, culturales, educativos, económicos, industriales, políticos e institucionales) percibida entre el mercado de origen y el mercado de destino, utilizando fuentes de información de carácter subjetivo basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones.

El *enfoque de innovación (EI)* establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, y que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo.

Según el *enfoque de redes (ER)*, la decisión de localización no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios. De alguna forma, valora las ventajas de localización de los países, pero, de forma indirecta, a través de un socio adecuado con el que realizar negocios. De hecho, la fuente de información principal es la propia red de negocios, por lo que la consideración de factores del país en sí mismo no tiene tanta trascendencia y el factor esencial de localización es dónde se encuentre la red de negocios.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* considera los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada, valorando la globalización como un factor determinante de la existencia de la NEI. Su relación teórica con la *teoría de la globalización*, orienta a la empresa hacia mercados genuinamente globales. Pero, siendo un enfoque, eminentemente completo, no es nada específico en cuanto a la selección concreta de los países. Quizá, la referencia más específica sea la orientación hacia grupos de clientes perfectamente definidos con los que establecer relaciones de

proximidad. El carácter implícito de sus argumentos nos ha llevado a evaluarlo con una referencia explicativa media (M).

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, la naturaleza de su proceso de internacionalización se atribuye, también, a la incertidumbre del país de destino (estrategia de localización) respecto a factores relacionados con las condiciones concretas del nuevo entorno como la inestabilidad política y económica, las diferencias culturales o el potencial de crecimiento.

7.4.3.1.3. Factores a analizar en la estrategia de lo

Consecuentemente, y asumiendo la relación intrínseca entre la *estrategia de localización* (ámbito estratégico del MEI) y el *análisis estratégico internacional del entorno genérico del país destino* (ámbito analítico del MEI), entendemos que las cuestiones planteadas *¿Hacia dónde nos internacionalizamos?* (ámbito geográfico) *¿dónde accedemos?* *¿dónde nos implantamos?*; y el fundamento de los factores de decisión en *ventajas de localización* es oportuno y adecuado. Entendemos además que el *análisis estratégico internacional del entorno genérico del país destino* propuesto, anteriormente (utilización del análisis PESTEL y del modelo del diamante) permiten establecer las *amenazas y oportunidades del país/es destino*. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, reiterar que se produce un solapamiento entre los factores de localización que deben ser analizados y la propia decisión de localizarse, basada, lógicamente, en dichos factores. Efectivamente, los factores coinciden, pero no los tiempos de cada acción (análisis y decisión). Por esta razón, se ha producido una cierta duplicación en la exposición de unos y otros. En cualquier caso, proponemos como factores a estudiar⁵³ (teniendo en cuenta la tabla 7.1) en la *estrategia de localización*, los siguientes:

⁵³ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

Respecto al país/es de destino (indicando número de mercados extranjeros y áreas geográficas atendidas): el alcance de mercado, los motivos, y los factores clave, entre los que están: factores económicos; factores socio-culturales (diferencias); factores tecnológicos; factores político-legales y medioambientales; riesgo de cambio; riesgo país; dotación de factores; condiciones de la demanda; sectores relacionados y de apoyo; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; papel del gobierno (apoyos institucionales); distancia psicológica; otros factores externos (de localización).

Como factores de localización: diferencias internacionales de productividad del trabajo; intensidad y abundancia de factores y recursos; cambios tecnológicos e innovación (diferencias nivel tecnológico); estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias; economías de escala internas; economías de escala externas (clusters); estrategia, estructura y rivalidad de empresas; grado de desarrollo económico; distancia psicológica.

7.4.3.2. Estrategia de entrada y permanencia

7.4.3.2.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (7) estrategia de entrada y permanencia (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo afronta cuestiones referentes a qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia). Por tanto, sería perfectamente posible y, a nosotros nos parece más adecuado, desglosar este ámbito siguiendo este planteamiento. La variable tiempo es, esencialmente, relevante en este caso, y dado que consideramos la estrategia de internacionalización como una decisión de largo plazo, parece lógico que se estudien de modo longitudinal y evolutivo. De este modo, este ámbito estratégico se vincula, de una manera preclara, con otro que veremos posteriormente, la estrategia de secuencia. Johnson *et al.* (2006) distingue, claramente,

este desglose, en general, como opciones estratégicas, tal y como se puede apreciar en la tabla 7.35.

Tabla 7.35. Ajuste estratégico de la estrategia de entrada y permanencia

Opción estratégica	<i>Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de:</i>		
	Entorno	Capacidad	Expectativas
Penetración en el mercado	Ganar cuota de mercado para obtener una ventaja	Explotar recursos y competencias superiores.	Mejores rendimientos explotando las estrategias actuales.
Consolidación	Retirada de mercados en declive Venta de activos valiosos (especulación) Mantenimiento de la cuota de mercado	Crear fortalezas mediante la continua inversión e innovación.	

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

Nos parece necesario destacar este aspecto de inicio, ya que, no sabemos si es por pura semántica, pero no son pocos los estudios que tratan estos temas, que utilizan, únicamente, el término *modo de entrada* para referirse a las diferentes formas de estar en los mercados que tienen, por ejemplo, EMN con muchos años de presencia en los mismos. Todos los modos que vamos a ver son, prácticamente, factibles de serlo de entrada o de serlo como forma de consolidación o expansión posterior. Por tanto, tendamos a usar la expresión que mejor se adapte al significado del fenómeno estudiado o referido. Lógicamente, la expresión *modo de entrada* es adecuada en muchas ocasiones y, ciertamente, como veremos, se ajusta mejor a algunas maneras de comenzar la internacionalización, pero la generalización como término nos parece un error.

Otra cuestión que hemos querido abordar es la especificidad de la decisión⁵⁴. Es habitual incluir, en esta temática, modos que hacen referencia a con quién realizamos la

⁵⁴ Anteriormente, a través de un símil óptico, comentábamos las posibilidades que nos da concentrarnos en aspectos muy concretos, sabiendo que luego los vamos a componer, porque así funciona la internacionalización realmente.

acción de internacionalización, es decir, con quién vamos a un mercado extranjero (estrategia de convivencia). Y, alternativa o conjuntamente, tratar cuestiones relativas a si utilizamos o no recursos y capacidades ya existentes que, previamente, no son propiedad de la empresa y que son adquiridas, es decir, nos internacionalizamos creciendo externamente o desarrollándonos orgánicamente (estrategia de crecimiento). Así, por ejemplo, una empresa puede haberse implantado en el exterior con una IPE productiva, creando la empresa desde cero (crecimiento orgánico); puede haber creado una empresa conjunta (“joint venture”) con un socio estratégico extranjero (estrategia de convivencia) que ha puesto sus instalaciones, las cuales ya funcionaban previamente, o puede haber comprado totalmente una planta extranjera que ya existía (crecimiento externo). En todos estos casos, el modo de internacionalización es el mismo, una IPE productiva (una filial productiva), lo que varía es el resto de decisiones en otros ámbitos (en este caso, el de convivencia y el de crecimiento).

Este aspecto es mayoritariamente planteado de modo conjunto y tratado, también, como *modo de entrada*. Nosotros lo vamos a particularizar, para luego combinarlo. Esto refleja, fundamentalmente, la interdependencia casi indivisible de estos ámbitos estratégicos y la enorme variedad de posibilidades que se les abre a las empresas cuando deciden internacionalizarse. Por cierto, en cada mercado y en cada decisión y momento, se puede optar por una variedad distinta, si los condicionantes nos llevan a ello. Lo importante es que sea la mejor manera de establecer una ventaja competitiva en el mercado exterior.

Hechas estas aclaraciones, identifiquemos cuales son las *estrategias de entrada y permanencia* para explotar una oportunidad de mercado exterior, cuando penetramos en él y cuando queremos consolidarnos en dicho mercado.

Rialp y Rialp (2005) explican que cuando una empresa decide internacionalizarse tiene que determinar, entre otros aspectos y casi simultáneamente, en qué país-mercado/s exterior/es desea operar, y la naturaleza estructural de sus operaciones en dichas localizaciones exteriores. Así, el ámbito de las actividades de la

empresa en el mercado internacional elegido dependerá críticamente de la elección del *modo de entrada* más apropiado al mismo. Generalmente, esta selección modal constituye una de las decisiones estratégicas más cruciales para cualquier empresa internacional (Root, 1994), en la medida en que condiciona prácticamente todas sus futuras actuaciones en el exterior. En particular, una buena decisión sobre el modo de entrada y/o expansión internacional puede permitir a la empresa desplegar adecuadamente sus ventajas competitivas en el mercado exterior objetivo, mientras que la adopción de una decisión modal inapropiada, además de ser difícilmente reversible, suele dificultar enormemente el posterior desarrollo de las operaciones exteriores (Osland *et al.*, 2001).

Las distintas *estrategia de entrada y permanencia* en el mercado exterior constituyen, básicamente, una amplia variedad de formatos entre los que la empresa escoge los adecuados para organizar y llevar a cabo sus operaciones internacionales en un ámbito geográfico previamente establecido (Root, 1994). Dichos arreglos parten, en general, de la existencia de algún tipo de ventaja específica interna a la empresa (de carácter tecnológico, productivo, comercial, directivo u organizativo), o de localización susceptible de explotarse, al menos temporalmente, más allá del mercado doméstico a través de las múltiples modalidades de actuación a las que puede optar estratégicamente la empresa. Asimismo, cualquiera de los distintos modos de operación en el exterior escogidos por una compañía se puede modificar en el tiempo a medida que ésta redefine sus niveles de implicación internacional (Rialp y Rialp, 2005).

En este ámbito estratégico, podemos distinguir a grandes rasgos, tres estrategias. En primer lugar, la exportación (con sus múltiples versiones), mediante la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen para abastecer desde allí, mediante transacciones comerciales (transferencia física), los distintos mercados extranjeros. La exportación, puede ser indirecta (intermediario en el país de origen) o directa (agente o delegación en el país de destino). Con la exportación sólo se transfieren al exterior bienes o servicios. Se minimiza el compromiso de recursos, el riesgo, el potencial de beneficios y el control sobre las operaciones exteriores.

La exportación constituye la forma de entrada en los mercados exteriores más utilizada, debido a la simplicidad que comporta, al escaso riesgo que entraña y al exiguo volumen de recursos que específicamente compromete (Guisado, 2002).

En segundo lugar, la Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial) efectuando una inversión directa en el exterior (IDE) de carácter comercial para establecerse en el extranjero, convirtiéndose en empresa multinacional (EMN). Esta modalidad se ampliaría hacia cualquiera de las clases de ISI vistas en el capítulo 4.

En tercer lugar, la Implantación Productiva en el Exterior (IPE) para el caso de las EMN manufactureras o la Implantación de Servicios en el Exterior (ISE) para el caso de las EMN de servicios, efectuando una IDE de mayor alcance valor (White y Poynter, 1984) para establecerse en el extranjero. De igual manera, en este caso, las posibilidades se amplían según la casuística de las distintas clase de IPE y de ISE.

En el caso de las implantaciones en el exterior (IE)⁵⁵, que incluiría a la ISI, la IPE y la ISE, además de transferirse desde y hacia el exterior bienes o servicios, se añade un flujo de conocimientos y se produce una transferencia de capital. La IDE implica mayores niveles de compromiso de recursos, riesgo, beneficio potencial y control. Este aspecto queda, perfectamente, reflejado en la tabla 7.36 de Guisado (2002) adaptada a nuestra terminología.

Tabla 7.36. Caracterización de las estrategias de entrada y permanencia

	Volumen de recursos comprometidos	Riesgo	Control de información
Exportación	Reducido	Reducido	Reducido
Implantación de Servicios Internacionales (ISI)	Medio	Medio	Medio
Implantación Productiva en el Exterior (IPE) Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)	Elevado	Elevado	Elevado

Fuente: adaptación de Guisado (2002).

⁵⁵ Estos conceptos ya han sido tratados en el punto 4.3.4. Implantación en el Exterior o Filial Exterior, del capítulo 4, por lo que no abundaremos, apenas, en ellos.

Pla (2000) y Pla y León (2004) comentan que, de forma muy simple, la exportación puede diferenciarse de los otros métodos (incluyendo también a las licencias) por el “efecto localización”, ya que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen, generándose éste, en las otras opciones, en los mercados externos. (Buckley *et al.*, 1991).

Grant (2004) reitera esta idea con otra argumentación. Las opciones para elegir la *estrategia de entrada y permanencia* están estrechamente relacionadas con las alternativas estratégicas de la empresa con respecto a la explotación de la innovación. La distinción básica está en hacerlo mediante transacciones comerciales o a través de inversión directa. La figura 7.37 muestra el espectro de *estrategia de entrada y permanencia* en el mercado clasificadas según el grado de compromiso que asume la empresa. Así, en un extremo se encuentra la exportación a través de transacciones individuales y puntuales; en el otro, está el establecimiento de una IPE o una ISE que desempeñe la totalidad de las funciones.

Tabla 7.37. Distinción transaccional de las estrategias de entrada y permanencia

TRANSACCIONES		
<i>Exportación indirecta: transacciones ocasionales</i>	<i>Exportación indirecta: contratos a largo plazo</i>	<i>Exportación: directa con un agente/distribuidor extranjero</i>
INVERSIÓN DIRECTA		
<i>Implantación de Servicios Internacionales (ISI)</i>	<i>Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)</i>	<i>Implantación Productiva en el Exterior (IPE)</i>
Alcance de valor menor	Integración total	Integración total

Fuente: adaptación de Grant (2004).

Hasta ahora nos hemos centrado en analizar las diferencias entre las distintas alternativas estratégicas para entrar y permanecer en mercados exteriores. No obstante, como señala Suárez (2005) no es acertado describir la exportación como un modo de entrada que presenta siempre las mismas características en cuanto al grado de

compromiso, control y riesgo soportado, dado que el grado de implicación con la internacionalización dependerá de la modalidad de exportación seleccionada.

De este modo, desde una perspectiva de proceso⁵⁶, asumiendo que no necesariamente las empresas están obligadas a acometer la totalidad de las fases reseñadas, Guisado (2002) distingue, al menos, tres estadios diferentes en lo que a la evolución de las exportaciones se refiere: *exportación ocasional*, *exportación experimental*, *exportación regular*. En cualquier caso, esta tipología, también, puede ser entendida como estados mas o menos estables (como dice este autor: “existen empresas que jamás intentaron superar el entorno de las exportaciones ocasionales”).

a) La *exportación ocasional* constituye, con frecuencia, la primera toma de contacto de la empresa con los negocios internacionales. En este estadio, las empresas mantienen una conducta pasiva con respecto de dichos negocios, mostrando sobre el particular una actitud oportunista; es decir, se dedica, fundamentalmente, a responder las peticiones puntuales que reciben desde los mercados extranjeros, no comprometiéndose en ninguna otra clase de actividad para dichos mercados.

b) *Exportación experimental*. Normalmente, después de acumular cierta experiencia acerca de la aceptación que sus productos tienen en determinados mercados extranjeros, desde donde han recibido ocasionales pedidos, algunas empresas se deciden por adoptar una actitud más activa en los negocios internacionales, abandonando la conducta pasiva y oportunista en la que estaban instaladas. Para ello, se decantan normalmente por pulsar las oportunidades que ofrecen un reducido número de mercados extranjeros, dirigiendo de modo experimental el grueso de sus exportaciones hacia dichos mercados. Las empresas no desempeñan un simple papel reactivo, dedicándose a contestar únicamente las peticiones que reciban, sino que muestran un empeño y compromiso más decidido con el avatar de los negocios internacionales.

⁵⁶ Ver punto 5.2.2. Los modelos del proceso secuencial de internacionalización o enfoque gradualista, del capítulo 5. Especialmente, el 5.2.2.2.4. Modelos secuenciales basados en el enfoque de innovación (EI) y 5.2.2.1.5. Modelos secuenciales basados en el enfoque escandinavo. En la tabla 5.11. Modelos secuenciales empíricos basados en el enfoque de innovación, podemos encontrar fases análogas en los distintos modelos.

c) *Exportación regular*. En la medida en que las exportaciones realizadas experimentalmente arrojan resultados positivos las empresas tienden a consolidar en el extranjero una cartera de clientes permanente, transformándose de este modo las exportaciones ocasionales o experimentales en exportaciones regulares. Cuanto más intensa y extensa resulte la consolidación aludida, mayor importancia y significación adquirirán las exportaciones en el volumen total de negocios que las empresas mantienen, por lo que las mismas comenzarán a ser objeto de especial atención. De este modo, las empresas comienzan a reservar una parte de su capacidad productiva para atender específicamente los pedidos internacionales; es decir, la dimensión y estructura de las empresas se encuentra condicionada por el peso relativo que alcanzan las ventas exteriores en sus respectivos volúmenes globales de negocio.

En la tabla 7.38 se pueden observar las características básicas de estas diferentes fases o estados de la exportación referentes a la capacidad productiva comprometida, el nivel de riesgo asumido, la estructura organizativa adoptada y el grado de control sobre distintos elementos.

Tabla 7.38. Características básicas de las distintas fases o estados de la exportación

	Exportación ocasional	Exportación experimental	Exportación regular
Capacidad productiva comprometida	Nula	Nula (Solo ociosa)	Sí
Nivel de riesgo asumido por mor de las exportaciones	Nulo	Bajo	Medio
Estructura organizativa ad hoc para las operaciones exteriores	Nula	Baja (Informal)	Sí
Grado de control sobre producto, precio y promoción	Nulo	Bajo	Medio
Grado de control sobre la distribución	Nulo	Nulo	Bajo

Fuente: Guisado (2002).

Por otro lado, Pla (2000), Guisado (2002), Pla y León (2004), Rialp y Rialp (2005) y Suárez (2005) presentan las diferentes modalidades, siguiendo la distinción más genérica, en función de la localización del intermediario que la empresa exportadora utilice para hacer llegar sus productos al país de destino, y que antes hemos adelantado. Según este criterio, existen dos modalidades de exportación (Brady y Bearden, 1979; Root, 1994): la *exportación indirecta*, cuando se hace uso de intermediarios en el país de origen de la mercancía (compañías generales de comercio, casas exportadoras, cliente extranjero u otro fabricante local, etc), y la *exportación directa*, cuando los intermediarios están en el país de destino (agente o distribuidor).

I) *Exportación indirecta*: esta modalidad de exportación es la más simple de todas las conocidas. La exportación indirecta reviste el mismo proceso, para la empresa exportadora, que una venta doméstica, ya que la empresa vende sus productos en los mercados exteriores a través de otras empresas. Los intermediarios locales para la exportación suponen un amplio abanico de posibilidades con los que salvar el “umbral del miedo” a la internacionalización de la pequeña y mediana empresa (Bilkey y Tesar, 1977) A partir de ahí, la empresa puede aumentar su compromiso exportador, evolucionando hacia modalidades de exportación directa, es decir, tratando con intermediarios en el extranjero (Brady y Bearden, 1979). Los intermediarios se encuentran, por tanto, localizados en el país de la empresa exportadora. Por tanto, el know-how correspondiente a una operación de esta naturaleza es enteramente desarrollado por intermediarios independientes, en la medida en que son éstos quienes realizan la totalidad de los pertinentes trámites administrativos y aduaneros, se encargan de la logística, mantienen el contacto con los importadores y materializan cualquier otra actividad que tenga que ver con la propia exportación. Las exportaciones, normalmente, representan un bajo porcentaje sobre el total de ventas de la empresa y el marketing-mix utilizado en los mercados externos es básicamente el mismo que el utilizado en los mercados locales. La empresa se limita a aceptar o rechazar el precio que proponen los ocasionales compradores.

Entre los intermediarios más frecuentes que suelen operar en esta modalidad se encuentran los siguientes (Root, 1994; Pla, 2000; Guisado, 2002; Pla y León, 2004):

a) *Comprador extranjero* (persona física) o *departamento de compras de una empresa extranjera*, que compra por su propia cuenta, materializando ella misma la totalidad de la operación de exportación.

b) *Broker*: intermediario encargado de poner en contacto a vendedores y compradores pertenecientes a países distintos. Se encarga, asimismo, llevar a cabo todos los trámites de la correspondiente operación de exportación, obteniendo a cambio una comisión o pago fijo por sus servicios.

c) *Marchante*: comerciante que compra por su propia cuenta para posteriormente colocar la mercancía a un comprador extranjero. Su relación con la empresa exportadora es ocasional.

d) *Agente independiente* que mantienen una relación o vínculo más permanente con la empresa. Es una persona física o jurídica con funciones idénticas a las del broker.

e) *Compañías especializadas de comercio* (“trading companies”): son empresas de importación-exportación, expertas en los mercados internacionales. Son empresas especialistas en un gran número de mercados exteriores, manteniendo en los mismos una amplia red de conexiones. Son de este tipo, por ejemplo, las famosas Sogo Shoshas japonesas. Estas compañías pueden: (i) actuar como agencias de compras, localizando las necesidades de potenciales compradores y, simultáneamente, la oferta de concretos productores internacionales capaces de satisfacer dichas necesidades. Una vez ponen en contacto ambas partes, se encargan de realizar los trámites administrativos y logísticos, e incluso de asesorar sobre la modalidad de seguro que más interesa, cobrando una comisión; o bien (ii) comprar las mercancías por su cuenta y después colocarlas entre diversos compradores internacionales. En otras ocasiones (iii) facilitan las pertinentes exportaciones instrumentando al efecto la financiación necesaria.

f) Aunque no las comentemos aquí, por estar muy asociadas a la estrategia de convivencia, se podría incluir los *consorcios de exportación* y los *piggy-back*. Así, Guisado (2002) la clasifica, muy correctamente, como *exportación concertada*.

II) *Exportación directa*: cuando el equipo directivo reconoce la importancia de los negocios internacionales en el logro de los objetivos corporativos. Las oportunidades de los mercados internacionales y sus problemas capturan la atención de los decisores, realizándose las oportunas adaptaciones en el marketing-mix de la empresa, al objeto de atender las necesidades específicas de los clientes foráneos. Las empresas tratan de controlar directamente la mayoría de las actividades que comportan las operaciones de exportación. En esta etapa activa, la empresa busca establecerse en un número de mercados clave, considerándose la actividad exportadora como una actividad regular más que como un negocio marginal; de forma que ésta se integra en la estructura de la empresa mediante el departamento de exportación propio o la consiguiente división. En este sentido, la búsqueda de contactos, la investigación de mercados, la gestión de la documentación, la distribución física, así como el establecimiento de las políticas de precios y marcas se realiza dentro de la propia empresa.

Así pues, en la *exportación directa* no se delega totalmente en los intermediarios la realización de las tareas burocrático-administrativas, ni tampoco la correspondiente logística, ya que dichas funciones son desarrolladas bajo la responsabilidad de la empresa, bien directamente por ella misma o mediante intermediarios que actúan bajo su estricto control. Lógicamente, la exportación directa supone un salto cualitativo de gran envergadura en la dinámica exportadora. Implica un mayor nivel de compromiso de recursos, pero también se obtiene una sustancial mejora en el control de las operaciones foráneas. Adicionalmente, un compromiso visible en el mercado exterior garantiza a los clientes una mayor seguridad en los servicios postventa.

Al igual que en el caso anterior, también pueden emplearse distintas vías con distinto grado de compromiso, aunque a medida que incrementa la importancia de las ventas en el exterior, suelen combinarse. Así, en el país de destino de las exportaciones

realizadas de modo directo, la empresa exportadora puede operar, básicamente, y según sus necesidades, con cuatro clases diferentes de intermediarios:

a) *Importador*: persona física o jurídica que importa mercancías para su posterior reventa, encargándose de su distribución, promoción y cuantas actividades resulten necesarias para ello. Sus relaciones con la empresa exportadora suelen ser ocasionales.

b) *Distribuidor*: el distribuidor adquiere la propiedad del producto, y por tanto, tiene mayor libertad de actuación. El distribuidor es, en realidad, un cliente para la empresa, en la medida en que le compra sus productos para posteriormente revenderlos, obteniendo por ello un determinado margen. El distribuidor permite alcanzar un posicionamiento rápido en el mercado y asegura un servicio post-venta. Normalmente, suelen operar en régimen de exclusividad para un determinado mercado y, por tanto, las relaciones con la empresa se consolidan con el paso del tiempo, de manera que incluso se llega a colaborar en las políticas comerciales.

c) *Agente o representante* perteneciente al departamento de exportación de la empresa: actúa en nombre de la misma dentro de unos límites territoriales determinados. Estos agentes pueden desplazarse periódicamente a los países de destino, o bien, residir en el país importador. Sus funciones, normalmente, consisten en contactar con los clientes, negociar y tramitar los términos contractuales de los pedidos, organizar y controlar la llegada de las mercancías a los mercados en los que ostenta la representación y gestionar los pertinentes cobros. Actúa bajo comisión, lo que predetermina que sus beneficios dependen fundamentalmente del volumen de exportaciones que intermedien.

d) *Agentes independientes* que venden por cuenta del exportador. Estos agentes no asumen la propiedad del producto, pero se responsabilizan de la prospección del mercado, y de la negociación, conclusión y seguimiento de la venta. En ocasiones, actúan de manera coordinada con los agentes propios de la empresa, e incluso pueden llegar a trabajar en exclusiva para la empresa.

En determinadas circunstancias, la colaboración y el apoyo que la empresa exportadora presta a sus agentes y distribuidores puede revestir la forma de *oficina de representación* o de *delegación comercial*, con ubicación en los correspondientes países de destino y gestionadas normalmente por personal perteneciente a dichos países, pero bajo la férula contractual de la empresa exportadora.

e) *Oficina de representación*: supone la creación de una oficina que apoya a los agentes en las tareas comerciales, convirtiéndose en un instrumento de comunicación, control y captación de información. Se encarga de facilitar información relevante sobre las características de la empresa exportadora y de los productos que comercializa, ayuda a tramitar órdenes de pedidos y, coadyuva a la organización de la logística de los correspondientes embarques. No tiene personalidad jurídica propia en el país de destino.

f) *Delegación comercial*: además de realizar las tareas propias de las oficinas de representación, se ocupa de apoyar y canalizar las relaciones de los agentes y distribuidores con los detallistas y, sobre todo, con las grandes cadenas mayoristas. Asimismo, a través de las delegaciones la empresa exportadora colabora con los intermediarios en la puesta en práctica de las políticas de publicidad y promoción.

En la tabla 7.39 mostramos las principales ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de exportación (directa e indirecta), que resulta de una composición de distintas tablas de Pla y León (2004), en la que no hemos considerado las modalidades de exportación concertada, que trataremos en la estrategia de convivencia.

Tabla 7.39. Ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de exportación

<i>Exportación indirecta. Comprador extranjero / Broker / Marchante</i>	
Ventajas	Inconvenientes
Forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores. No se requiere experiencia internacional.	Ausencia de control sobre las estrategias de marketing y la elección de los mercados de destino

Exportación indirecta. Agentes independientes / compañías especializadas	
Ventajas	Inconvenientes
La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella. Los costes están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización. Beneficios en costes de transporte y distribución al operar las economías de escala. El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.	La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito. Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente. Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero. No actúan en régimen de exclusividad.
Exportación directa. departamentos de exportación, distribuidores, delegación comercial	
Ventajas	Inconvenientes
Respecto a la exportación indirecta: - Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. - Mayor control sobre las exportaciones. - Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y «know-how». - Mayor libertad en la elección de mercados. Respecto a otros métodos: - Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje. - Evita complejidades y costes de las formas de mayor grado de compromiso.	Respecto a la exportación indirecta: - Mayor inversión y riesgo. - Menor flexibilidad. Respecto a otros métodos: - Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costes, tecnología, etc.). - Desaconsejable cuando existen elevados costes de transporte, aranceles o trabas al comercio.

Fuente: composición a partir de Pla y León (2004).

Respecto a la Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial), tratada en el capítulo 4, comentar que a través de una IDE, la empresa se hace cargo de la mayor parte de las actividades comerciales a desarrollar en el correspondiente mercado extranjero, lo que le obliga a comprometer más recursos en su implicación internacionalizadora y, por supuesto, a asumir también mayores riesgos. Es decir, bajo esta modalidad de expansión en los mercados extranjeros la empresa tiende a estimular aún más sus exportaciones, dejando de operar a través de intermediarios y haciéndose ella misma con el control de las operaciones comerciales en el exterior, canalizando la totalidad de los pedidos que sobre el particular se produzcan y vendiendo directamente tanto a mayoristas como minoristas. En realidad, la creación de una *ISI de ventas* constituye una clara decisión de integración vertical hacia adelante, ya que la empresa en cuestión incorpora a los eslabones productivos y logísticos, desarrollados en el país

desde el que exporta, los pertinentes eslabones comerciales, desplegados en el correspondiente mercado extranjero (Guisado, 2002).

La *ISI de ventas* ayuda a fortalecer éstas en los mercados exteriores de los productos fabricados en el mercado de origen o en otros mercados. Implica contar con una estructura comercial que mejora la imagen de los productos de la empresa, ofrece un servicio postventa o de asistencia técnica y recibe información directa del mercado (Pla y León, 2004).

Las principales ventajas del establecimiento de *ISI de ventas* son (Guisado, 2002): la mejora de la comunicación con clientes y profesionales del sector; aprovechar mejor las informaciones que los mercados generan; la prestación de un mejor, e incluso más barato, servicio posventa; la mejora de la logística de las exportaciones y la reducción los costes asociados; Controlar estrechamente la política de precios; y la reducción de los plazos de entrega.

Otra modalidad en auge es la *ISI logística* supone invertir en una serie de instalaciones en los mercados exteriores de almacenaje, clasificación y redistribución de los productos. En este sentido, se pueden observar determinados puntos (Miami, Panamá, Singapur, Rotterdam) que por su situación geográfica o por la disponibilidad de infraestructuras se están convirtiendo en centros de distribución para determinadas áreas geográficas (Pla y León, 2004).

Respecto a la Implantación Productiva en el Exterior (IPE) y la Implantación de Servicios en el Exterior (ISE), también vistas en el capítulo 4, representan el método más importante para afrontar los mercados exteriores ya que, bajo esta modalidad, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos y de manera, normalmente, importante. Es la opción más arriesgada, pero la que suele ser más rentable a largo plazo y, por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla.

Estas modalidades implican la propiedad y el control sobre la gestión de la inversión, realizada en solitario por una empresa internacional. El establecimiento de tales IPE o ISE se suele llevar a cabo cuando la empresa inversora internacional trata de explotar ventajas competitivas específicas o de localización, o bien cuando la presencia de altas barreras comerciales o de elevados costes de transporte impide rentabilizar el recurso alternativo al comercio exterior (Rialp y Rialp, 2005).

Existen muchas formas de IPE y de ISE que reflejan no sólo las diferencias económicas y legales de cada país, sino también la creciente tendencia a utilizar aquella forma que mejor se adapte a las peculiaridades y objetivos de cada operación particular de inversión. Sin embargo, en la mayoría de los casos no existe una clara línea de corte entre una forma y otra, siendo común encontrar combinaciones de éstas (Pla y León, 2004).

Tal y como hemos visto a lo largo de este trabajo, la elección de una modalidad concreta, responde a distintos factores y requiere, además de la toma de decisión en otros ámbitos estratégicos. De entre ellos, dos (estrategia de crecimiento y de convivencia) los tratamos a continuación, por lo que incidiremos allí en las variantes que se generan cuando interviene un criterio asociado a dichos ámbitos. En la primera (estrategia de crecimiento), hay que decidir si dicha inversión se realiza sobre una firma existente en el país foráneo, (adquisición –crecimiento externo-) o si supondrá la creación de una nueva IE (crecimiento orgánico). En la segunda (estrategia de convivencia), se debe decidir si se invierte, únicamente, con los propios recursos de la empresa (ir solos) o se comparte la inversión y el riesgo con otras empresas (ir acompañados).

Estas modalidades, a su vez, pueden presentar distintas alternativas en función del objetivo que se persigue. La IPE productiva tiene por objetivo producir el producto, alguno de sus componentes (IPE de componentes), o simplemente ensamblar o montar componentes (IPE ensambladora) en el país foráneo. Normalmente, este tipo de IDE permite a la empresa tener un producto más adaptado a la demanda de los diferentes

mercados o dar un mejor servicio. También puede ayudar a reducir los costes o fortalecer la capacidad competitiva de la empresa al poder optar por nuevos recursos no disponibles en el país de origen (tecnología, recursos humanos, etc.). En los últimos años, estamos asistiendo a la proliferación de acuerdos de fabricación en el exterior con fabricantes locales. Este tipo de acuerdos es recomendable cuando la complejidad del proceso productivo y el riesgo de apropiación del know-how por parte de la empresa local no sean elevados. Con este tipo de implantación más flexible, el fabricante local aporta su instalación productiva y la mano de obra, y la empresa internacional, la materia prima y el know-how de fabricación. Estos mismos planteamientos se pueden adaptar, de forma análoga a la ISE de servicios (Pla y León, 2004).

Para cada empresa, elegir la *estrategia de entrada y permanencia* supone una decisión en la que se trata de buscar un equilibrio entre varios factores (Suárez, 2005). La elección del *método de entrada y permanencia* es resultado del balance entre fuerzas distintas, a menudo, conflictivas. La variedad de factores, la dificultad para medir su influencia relativa y la necesidad de anticipar su evolución en un período futuro de planificación convierte dicha decisión en un complejo proceso al que tiene que enfrentarse cada empresa en particular de acuerdo a sus capacidades y a la estrategia que persigue (Pla y León, 2004). Según Guisado (2002), las principales características que condicionan el *modo de entrada y permanencia*, en los correspondientes mercados extranjeros son las capacidades y recursos de la empresa, los objetivos y las condiciones que prevalecen en los mercados de destino.

Así, Guisado (2002) destaca entre los primeros, los recursos y *saber hacer* tecnológicos, los recursos financieros y el *saber hacer* organizativo y de gestión, son de especial incidencia. De esta manera, considerando que puede haber excepciones, el autor vincula, la solidez y sostenibilidad de la ventaja competitiva que le reporta los recursos y *saber hacer* tecnológicos; la alta disponibilidad de los recursos financieros; y la elevada capacidad organizativa y de gestión, a los modos de inversión directa, y, especialmente, a las IPE e ISE de mayor alcance de valor. Por el contrario, vincula la exportación con niveles bajos de dichos recursos y capacidades.

Pla y León (2004) y Suárez (2005) aluden a los factores del tamaño del mercado y de la estructura de costes. Así, Buckley y Casson (1981) proponen un modelo muy sencillo en el cual dependiendo la distinta estructura de costes con relación al tamaño del mercado, puede determinar bajo ciertas circunstancias y, de forma muy general, cuándo resulta adecuado elegir como método de expansión internacional, la exportación o la inversión directa (también incluyen las licencias como forma cooperativa). De acuerdo con estos autores, en un mercado en crecimiento lo racional es que la empresa siga la secuencia exportación – licencia - inversión directa, que implica costes fijos crecientes y costes variables decrecientes.

Efectivamente, cuando la empresa exporta, los costes fijos apenas aumentan, ya que se utiliza a un mayor nivel la planta que la empresa ya tiene en el país de origen, mientras que los costes variables son más elevados dado que a los costes de producción hay que añadir los costes de transporte y los aranceles. En el caso de que la empresa opte por la licencia, los costes fijos se ven incrementados por la necesidad de gestionar y controlar el adecuado uso de ésta, mientras que los costes variables se reducen al evitar los costes de transporte y los aranceles que conlleva la exportación. En el caso de la IDE supone unos costes fijos más elevados que cualquier opción, al implicar el establecimiento de IPE y unos costes variables menores dada la proximidad del consumidor final. Por tanto, un mercado muy reducido no puede absorber los costes fijos asociados a la implantación en el país de destino, por lo que puede que la empresa opte por la exportación. La licencia tomaría una posición intermedia, ya que los costes fijos se ven incrementados por la necesidad de gestionar y controlar el adecuado uso de ésta, mientras que los costes variables se reducen al evitar los costes de transporte y los aranceles que conlleva la exportación (Pla y León, 2004; Suárez, 2005).

Aunque explícitamente no se asume en el modelo, la estructura de costes está muy relacionada con el tamaño de la empresa, según Pla (2000) y Pla y León (2004) y, de esta forma, se supone que las empresas necesitan tener un tamaño mínimo que les permita: a) soportar los costes fijos necesarios para operar en los mercados externos, b) obtener el capital necesario para establecer una unidad de negocio en el exterior, c)

desarrollar una cartera de operaciones en el exterior que les posibilite disminuir el riesgo al que se exponen (Horst, 1972). La única predicción firme que el modelo establece es que en un mercado en crecimiento, donde se utilizan dos métodos diferentes para servirlo, la inversión directa nunca precederá a las exportaciones (Buckley y Casson, 1981).

Por otra parte, sobre la base de los costes de transacción, Anderson y Gatignon (1986) proponen un modelo en que tiene en cuenta el distinto grado de control y riesgo asociado a cada opción, para la elección de la *estrategia de entrada y permanencia* en los mercados exteriores. Así, estos autores plantean que la empresa tenderá a exportar, es decir, a mantener un bajo grado de control de las operaciones exteriores, cuando:

a) Los productos son *poco específicos* y están *estandarizados*; en el sentido que el agente tiene escasa capacidad para beneficiarse de ciertos activos de la empresa, como la tecnología, know-how o imagen de marca. Los modos que implican un elevado grado de control (por ejemplo, la IPE) serán más adecuados cuanto más complejos o nuevos sean los productos y/o procesos de una empresa, y cuanto más ajustados estén a sus propias necesidades o a las necesidades de los clientes.

b) Se percibe *alta incertidumbre externa* en relación con los aspectos políticos, económicos, etc. del país anfitrión (esencialmente, riesgo país), al requerirse mayor flexibilidad (problemas con la inversión hecha a través de una IDE).

c) Se percibe *alta incertidumbre interna*, consecuencia de la experiencia internacional de la empresa y la distancia psicológica percibida respecto a los mercados externos. Con relación a la experiencia, se espera que a medida que ésta aumenta se prefieran métodos que impliquen un mayor nivel de compromiso debido al efecto aprendizaje relacionada con la actuación de los agentes o distribuidores del país. Respecto a la distancia psicológica percibida, la empresa puede crear especificidades y utilizar métodos que impliquen un elevado control.

d) existencia de *bajo oportunismo*, en el sentido de que alguna empresa pueda aprovecharse de determinadas ventajas sin incurrir en los correspondientes costes. Cuanto mayores son los factores que incrementan la posibilidad de actuar de forma oportunista, mayores serán los costes de transacción en los que la empresa debe incurrir para proteger sus derechos y eludir las posibilidades de una mala utilización de sus activos, y por lo tanto, mayor preferencia tendrá por métodos que supongan un elevado grado de control. Los casos más evidentes son la transacción de activos intangibles, tales como tecnología, know-how o imagen de marca.

Por su parte, Agarwall y Ramaswami (1992), partiendo de las tres ventajas que integra el *paradigma ecléctico* de Dunning, plantean que los distintos niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos comprometidos que conllevan las diferentes *estrategia de entrada y permanencia* dependerán de a) las ventajas de la empresa, como el tamaño y la capacidad para desarrollar productos diferenciados; b) las ventajas de localización, como el potencial del mercado y el riesgo que supone invertir en el mismo; y c) las ventajas de internalización o riesgo asociado a la cesión de las ventajas específicas de la empresa.

Suárez (2005) concluye que cada *modo de entrada y permanencia* es diferente respecto a las siguientes cuatro variables (Anderson y Gatignon, 1986; Agarwall y Ramaswami, 1992): a) nivel de recursos comprometidos b) grado de riesgo soportado c) grado de control de las operaciones internacionales y d) beneficio potencial. La exportación es el modo que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios internacionales (Buckley y Casson, 1981), además de favorecer la obtención de economías de escala, de localización y las derivadas del efecto experiencia; por contra, el control de las operaciones internacionales es bajo, lo que supone un menor beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada.

Desde un enfoque organizativo - directivo, Root (1994) sostiene que cuando una empresa inicia su estrategia internacional se enfrenta a una serie de “ansiedades”

relativas a su habilidad para competir en los mercados extranjeros, por lo que mostrará más interés por minimizar los riesgos de la internacionalización que por maximizar el control sobre las operaciones que realiza en dichos mercados. Esto justifica que la mayoría de las PYMES seleccionen la exportación como modo de entrada para comenzar su internacionalización (Miesenböck, 1988).

Por su parte, Pla (2000) y Pla y León (2004) aluden a un modelo basado en factores estratégicos, propuesto en los trabajos de Hill *et al.* (1990) y Kim y Hwang (1992), los cuales incorporan en la elección de la *estrategia de entrada y permanencia*, la influencia de una serie de variables estratégicas, condicionadas por las operaciones externas previas que la empresa haya implantado (relacionada especialmente con la *estrategia de enfoque*, que luego veremos), y por el tipo de motivación que haya desencadenado dicha inversión.

De esta manera, si el sector donde se opera se caracteriza por un pequeño número de competidores que se enfrentan en los diferentes mercados nacionales de la mayor parte del mundo (oligopolio global), la interdependencia entre éstos hace que sean más eficientes los métodos que proporcionan elevados niveles de control. De esta forma, la EMN puede asegurarse de que acciones llevadas a cabo por una IPE en un determinado mercado no provoquen efectos negativos en otros mercados nacionales, al tiempo que puede exigir sacrificios a determinadas filiales en beneficio de otras (Kim y Hwang, 1992).

Con relación a las variables del entorno, según Pla (2000), parecen llegar a las mismas conclusiones que Anderson y Gatignon (1986) en cuanto a riesgo-país (incertidumbre externa) y experiencia internacional-distancia psicológica (incertidumbre interna). Sin embargo, estos autores añaden la influencia de: a) la incertidumbre respecto a las condiciones de la demanda, especialmente en el caso de que ésta se encuentre en las etapas de introducción o declive (Vernon, 1966), ya que en dichas circunstancias se prefieren modos que no requieran altos niveles de inversión; y b) la naturaleza de la competencia, de forma que cuando ésta es intensa y volátil, con la

consecuente necesidad de respuestas rápidas por parte de la empresa, se precisarán métodos que no impliquen altos niveles de inversión.

Adicionalmente, los motivos estratégicos de penetración y expansión internacional en un mercado afectan a la elección modal. Tradicionalmente, la IDE se ha justificado por motivaciones de carácter estratégico basadas en la “consolidación y búsqueda de mercados” para transferir o explotar las ventajas competitivas que posee la empresa, y que le permiten superar los inconvenientes de ser foránea. Dentro de esta perspectiva, como hemos en la clasificación de Pla y León (2004), algunos autores han distinguido entre motivos defensivos (factores “*push*”), orientados básicamente a sostener o proteger los mercados actuales, y motivos ofensivos (factores “*pull*”), que buscan la explotación o promoción de nuevos mercados.

Los motivos defensivos que normalmente reciben una mayor atención son la búsqueda de mercados por “seguimiento al cliente” o por “seguimiento a la competencia”. Muchas empresas deben estar en mercados extranjeros si desean, mantener la prestación de sus servicios a sus clientes cuando éstos se internacionalizan; proteger una posición de mercado o competir en las localizaciones de sus competidores. En ambos casos, se afirma que las empresas que siguen dicho patrón perciben una menor incertidumbre ya que se dirigen a un mercado ya preparado para aceptar su servicio, y por tanto, prefieren los modos de alta integración.

No obstante, en la búsqueda de mercados no explotados se perciben mayores niveles de incertidumbre y riesgo debido a la falta de conocimiento del mercado. En este caso, se hace necesario equilibrar el alto riesgo de ser el primero en entrar en un mercado y los potenciales beneficios que de ello se derivan, de forma que las empresas prefieren emplear *estrategias de entrada* menos agresivas y, por tanto, utilizar modos como la exportación o activar la *estrategia de convivencia* y compartir conocimientos, recursos, riesgos y beneficios. Por tanto, los motivos defensivos incrementarán la probabilidad de utilizar las *estrategias de entrada y permanencia* que suponen un mayor

grado de control y compromiso de recursos, mientras que los motivos ofensivos disminuirán dicha probabilidad.

Por último, Pla y León (2004) señalan que, cuando una empresa tiene consolidadas sus exportaciones en un mercado, puede plantearse la opción de implantarse en éste. Según estos autores algunos de los factores que pueden influir en dicha decisión son:

a) La existencia de un gran mercado potencial. Cuanto mayor sea el mercado local, mayores economías de escala se obtendrán mediante la producción local, que además, permitirá reducir los costes de aranceles y transporte.

b) La existencia de aranceles elevados, tipos de cambio desfavorables o costes de transporte que encarecen el coste de las exportaciones en dicho mercado.

c) Podrían existir incentivos de los gobiernos locales para invertir en el país.

d) La existencia de recursos productivos abundantes y más económicos, como mano de obra o tecnologías, que la empresa podría aprovechar para obtener productos a más bajo coste o diferenciados, lo que mejoraría la competitividad global de la empresa. Es el caso de gran parte de la inversión que se está reorientando hacia Europa del Este y Asia.

En definitiva, en la *estrategia de entrada y permanencia*, se debe responder a las cuestiones **¿cómo accedemos donde?** y **¿cómo nos implantamos donde?** entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada mercado y momento. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización*.

7.4.3.2.2. Síntesis teórica de la estrategia de entrada y permanencia

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento

ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de entrada y permanencia* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.40).

Tabla 7.40. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de entrada y permanencia*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	A	A
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, todas las teorías sin excepción han tratado explícitamente y con referencia explicativa alta, aspectos relacionados con la *estrategia de entrada y permanencia*. Ciertamente, sea cual sea el enfoque o la perspectiva utilizada, se trata, sin ninguna duda, del ámbito “común” (es una de las cuestiones más relacionada en la literatura⁵⁷, si no la que más), y es investigada, bien de forma particular o, sobre todo, en combinación con otras decisiones, como ya hemos comentado. En cualquier caso, cada cual aporta su visión particular del asunto y señala algunos factores específicos.

El grupo de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad (TCI-TC)*, explicita la *estrategia de entrada y permanencia*, de un modo ciertamente singular. Las *teorías del comercio internacional* se basan, lógicamente, en la acción de comerciar, lo que se asocia, fundamentalmente, con la exportación e importación. De

⁵⁷ Al fin y al cabo, todo un enfoque teórico se centra en una de las modalidades: la EMN y la IDE.

hecho, el tratamiento que se da a la IDE es de sustituta del comercio. Por lo tanto, su bagaje se circunscribe a factores comerciales relacionados con la localización, vinculados al modo de exportación dentro de las *estrategias de entrada y permanencia* aquí tratadas. Sin embargo, prácticamente, todas sus aportaciones factoriales están incorporadas en el *modelo del rombo* de Porter, por lo que lo recogemos como elemento integrador. El otro modelo de las *teorías de la competitividad*, el del *ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (CDIDE)* de Dunning y Narula, hace justamente lo contrario al referirse, únicamente a la IDE, tocando, aunque de forma sesgada, la *estrategia de entrada y permanencia* y vinculando el grado de desarrollo económico del país al modo de penetración y expansión en su mercado.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, todas ellas mantienen, también, una posición sesgada de origen por ser teorías que tratan de explicar la existencia de la EMN y la IDE. Sin embargo, en general, la consideración de alternativas en oposición a esta forma está mucho más formada. No obstante, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, fundamentada en ventajas de propiedad o ventajas competitivas, sin considerar formas alternativas a la IDE. En este sentido, exceptuando este fundamento, básico para todas las demás teorías, poco más aporta.

En lo relativo a la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, se analiza el modo de penetración y desarrollo en los mercados externos, poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. La *estrategia de entrada y permanencia* envuelve, en este caso, dos decisiones independientes: la localización y el control. La *TICT*, al igual que la *TOIIM*, se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE (sesgada hacia esta modalidad), aunque es menos radical al considerar formas alternativas a la IDE. Fundamentándose en las ventajas de internalización, la *TICT* analiza qué forma minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior. Plantean que la empresa optará por aquel modo que maximice la eficiencia a largo plazo, medida como la rentabilidad sobre la

inversión ajustada al riesgo. Para dichos autores, la principal variable que afecta tanto a la rentabilidad como al riesgo es el control. De este modo, las actividades pueden contratarse entre agentes externos (modos de bajo grado de control) o pueden ser internalizadas en el seno de la empresa (modos de alto grado de control).

Así, aquellas alternativas que conlleven un mayor control de las operaciones exteriores (la ISI y en mayor medida, la IPE y la ISE) son modos que permiten alcanzar unos rendimientos elevados y que, además, implican necesariamente unos niveles elevados de riesgo. Por contra, las opciones con bajo control de las operaciones, (exportación), si bien reducen el volumen de recursos comprometidos por la organización, disminuyendo así el riesgo asumido, también aminoran los rendimientos que pueden obtener, además de significar una pérdida de autonomía. En definitiva, el modelo predice que las empresas optarán por aquel modo de entrada que les ofrezca la combinación óptima de rendimiento y riesgo. La empresa optará por las formas que suponen un mayor grado de control cuando los mercados en los cuales se pueden negociar las ventajas competitivas de la empresa no funcionen correctamente, y por tanto, sea necesario incurrir en unos elevados costes de transacción para salvaguardar un uso indebido de éstas si se llegase a un posible intercambio con otros agentes. A partir de esta premisa, las variables fundamentales sobre las que se centra el análisis son: el riesgo país, la distancia psicológica, los activos específicos (sobre todo, intangibles) y el potencial de mercado.

El *paradigma ecléctico (PE)* como modelo integrador de todos los factores identificados previamente, aprovecha su complementariedad y se fundamenta en los tres tipos de ventaja: la posesión de una ventaja competitiva explica la IDE, la ventaja de internalización es la razón de ser de las EMN, y las ventajas de la localización dan importancia a las dotaciones de factores en determinadas localizaciones. Según las condiciones del *PE*, una empresa decidirá realizar una IDE, sólo si: a) la empresa tiene alguna ventaja específica o propia sobre sus competidoras del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido; b) es más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas anteriormente mencionadas

manteniendo su control mediante la IDE que externalizarlas; y c) el mercado de destino de la inversión posee algún factor de localización tal que asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora ésta prefiera invertir versus exportar. Por tanto, se analiza el modo de penetración y desarrollo en los mercados, manteniendo el énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. Dado su fundamento en las tres ventajas citadas, los factores de elección de la *estrategia de entrada y permanencia* emanan de éstas. Así, de las ventajas de la empresa, se destaca el tamaño y la capacidad para desarrollar productos diferenciados; de las ventajas de internalización, se determina el riesgo asociado a la cesión de las ventajas específicas de la empresa; y de las ventajas de localización, se valora el potencial del mercado y el riesgo que supone invertir en el mismo.

En el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*, la noción de la empresa como agente especializado en la transferencia y creación de conocimiento, atribuye a éste el papel de máximo exponente de recurso específico. Su fundamentación teórica en la *teoría de recursos y capacidades* centran su atención en las capacidades internacionales de la empresa y en los aspectos estratégicos distintivos. Las variables explicativas de este enfoque son los recursos y capacidades (especialmente intangibles), las rutinas organizativas y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior. La variable dependiente hace referencia a la *estrategia de entrada y permanencia*, favoreciendo los modos que implican internalización por parte de la empresa. El criterio de decisión se basa en el compromiso entre el valor añadido y los costes de la empresa. Bajo esta perspectiva, la elección de la *estrategia de entrada y permanencia* viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa para explotar y explorar su base de conocimientos y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto. En este sentido, la coherencia entre las exigencias de recursos de un determinado modo y la base de recursos y capacidades existentes en la empresa es el principal factor determinante de la elección. Las variables que han centrado principalmente la atención del *ECO* son: el tamaño de la empresa, la experiencia internacional y la naturaleza tácita del conocimiento asociada a la especificidad de ciertos activos.

El *enfoque macroeconómico (EM)* trata, de forma explícita, la selección de mercados exteriores, aunque exclusivamente relacionada con la localización de la IPE. Desde una perspectiva económica, propone determinar que países son los que ofrecen mayores ventajas comparativas para que la empresa pueda realizar la IDE. A través de un análisis racional, se fija en ciertas variables y factores de carácter económico, tanto en función de las condiciones económicas de cada país, como de la desventaja comparativa (en términos de sus dotaciones iniciales de factores) del sector de actividad.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*), el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Así pues, se responde no sólo a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa, sino también a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación, siguiendo una perspectiva de proceso secuencial y a cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional, distinguiendo, principalmente, entre exportación o fabricación en el país destino a través de la IDE. Para ello, se fija en ciertas variables y factores de carácter económico, tanto del país, como del sector, en cada una de las etapas del ciclo de vida (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, economías de escala, grado de estandarización, nivel de precios, etc.).

El *Enfoque Escandinavo (EE)* privilegia la dinámica temporal del proceso y se considera éste de una manera integral, incorporando opciones diversas a través de la “cadena de establecimiento”, desde la exportación a la IDE ofreciendo una visión integrada de las distintas formas de penetración y desarrollo en los mercados internacionales, que aparecen por primera vez como opciones complementarias en lugar de cómo estrictamente alternativas. El *EE* trata de responder, fundamentalmente, a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa y, para ello, se afrontan cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales, qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de

permanencia). La variable que determina la elección en estas decisiones y, por tanto, el principal factor de la *estrategia de entrada y permanencia* es la distancia psicológica (factores lingüísticos, culturales, educativos, económicos, industriales, políticos e institucionales) percibida entre el mercado de origen y el mercado de destino, utilizando fuentes de información de carácter subjetivo basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones.

El *enfoque de innovación (EI)* añade al esquema gradualista, el papel decisivo del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como empresario innovador y promotor de la expansión internacional. Esta pasa a depender de su actitud ante la decisión y del conocimiento adquirido, ya que la expansión internacional se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo.

En el *enfoque de redes (ER)*, la variable dependiente del modelo es la *estrategia de entrada y permanencia* según ciertas formas descritas (extensión, penetración e integración internacional de las redes de relaciones de la empresa). Además, el *ER* se centra en las relaciones con el mercado para acumular conocimientos. El planteamiento de distintas categorías de empresa posibilita la adopción de diferentes patrones de desarrollo internacional.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* realiza un repaso a los factores determinantes, condiciones y elementos distintivos que más comúnmente caracterizan el creciente fenómeno de la *nueva empresa internacional (NEI)*. Entre las características específicas de estas empresas se encuentra la *estrategia de entrada y permanencia*, por lo que una buena parte de la investigación centrada en definirla y operativizarla (algo por cierto, no del todo resuelto) entra de lleno en este ámbito. Los múltiples factores estudiados por este enfoque se relacionan, de esta manera, con dicha estrategia.

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, sin ninguna duda, el aspecto sobre el que ha girado la literatura sobre la misma, ha sido la *estrategia de entrada y permanencia* en los mercados internacionales y cómo las características

sectoriales deben ser tenidas en cuenta en ese menester, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento diferentes. Las clasificaciones planteadas al objeto de obtener subsectores de empresas de servicios utilizan dimensiones o criterios clave que explican el comportamiento estratégico internacional distintivo de cada grupo: el carácter intangible de los recursos, el distinto tipo de innovaciones basadas en conocimiento explícito o en conocimiento tácito, la propia intensividad en conocimiento; la separabilidad o inseparabilidad relacionada con interacción con el cliente; el grado de adaptación del servicio al cliente relacionado con la idiosincrasia y la especificidad; la incertidumbre del país de destino; la incertidumbre de la demanda del sector y la incertidumbre del comportamiento por las características de los activos envueltos en la transacción.

7.4.3.2.3. Factores a analizar en la estrategia de entrada y permanencia

Consecuentemente, en la estrategia de entrada y permanencia (ámbito estratégico del MEI), entendemos que las cuestiones planteadas *¿cómo accedemos donde? y ¿cómo nos implantamos dónde?* y el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización* es oportuno y adecuado. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, para este ámbito estratégico, proponemos variar, ligeramente, la forma de estudiar la *estrategia de entrada y permanencia*, entrando en cada una de las localizaciones en las que está la empresa. Pensamos que un planteamiento secuencial de esta cuestión nos permite investigar los motivos y factores pasados y presentes en un estudio longitudinal (se producirá cierto solapamiento con la *estrategia de secuencia*). Desde esta perspectiva, se plantean un mayor número de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Las cuestiones a estudiar⁵⁸ para cada mercado relevante son las siguientes:

⁵⁸ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

- ¿Qué método de entrada utilizamos en cada mercado?, ¿Qué modo de permanencia o de implantación utilizamos?, ¿Cómo nos implantamos?, ¿Qué compromiso y presencia vamos a tener?, ¿Cuáles son los factores que determinan esta decisión?.

- Secuencia temporal del proceso de internacionalización (estrategia de entrada y permanencia) seguida en el país o países en los que actualmente se dispone de IE.

- Hitos, tipo de IE, motivos y factores clave.

En cualquier caso, algunos aspectos se plantean de modo combinado, integrando ciertos ámbitos estratégicos, tal y como veremos, en breve.

7.4.3.3. Estrategia de crecimiento

7.4.3.3.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (8) estrategia de crecimiento (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con la inversión de crecimiento⁵⁹ internacional de la empresa: **¿creamos o compramos IDE?**. Por tanto, es una cuestión, fundamentalmente, asociada a los modos (*estrategia de entrada y permanencia*) que llevan implícita una IDE (ISI, IPE e ISE). Se pueden referir, tanto a formas de entrada empleadas para penetrar en un mercado (no se está previamente en él), cómo a modos de expansión en éste (se está ya en ese mercado. Incluye ampliaciones “modulares” de IE ya existentes y plantas completas). En este ámbito estamos suponiendo una inversión en solitario.

⁵⁹ Johnson et al. (2006) se refieren al *método de desarrollo* como medio para aplicar cualquiera de las direcciones estratégicas.

Volvemos a destacar el deseo de abordar la especificidad de la decisión estratégica, teniendo en cuenta la interdependencia de los ámbitos estratégicos y la variedad de posibilidades que surge al complementar e integrar dichos ámbitos.

Este ámbito estratégico, se resuelve optando entre dos tipos de crecimiento claramente delimitados, siguiendo la clasificación de las estrategias de crecimiento según la forma de desarrollo empresarial (enfoque de Ansoff (1965)): Crecer orgánicamente creando (crecimiento interno) o crecer a través de la adquisición de empresas ya existentes (crecimiento externo).

En términos generales, el crecimiento orgánico o interno está basado en el desarrollo de productos y mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa (Bueno *et al.*, 2005). Esta *estrategia de crecimiento*, que ha sido la más utilizada en los procesos de desarrollo empresarial, presenta las siguientes ventajas respecto al crecimiento externo: a) permite adquirir tecnología más reciente; b) se puede optimizar mejor la localización. El inconveniente principal que puede presentar radica en la lentitud del crecimiento.

Johnson *et al.* (2006) definen el desarrollo interno como aquél que se produce cuando se desarrollan las estrategias partiendo y desarrollando las propias capacidades de una organización. Para muchas organizaciones, el desarrollo interno u orgánico ha sido el principal método de desarrollo estratégico, lo que se debe a algunas razones imperiosas derivadas de las capacidades (nuevos productos con diseño o método de fabricación muy técnico, nuevos mercados mediante participación directa y reparto del coste a lo largo del tiempo más favorable y realista) y a cuestiones relativas al entorno (imposibilidad de elección, problemas políticos y culturales y ausencia de capacidad existente para ser adquirida).

Por su parte, crecimiento externo, se materializa adquiriendo capacidades ya existentes, de otras empresas, mediante operaciones de fusión o adquisición, por lo que desde el punto de vista macroeconómico no supone una inversión real, únicamente un cambio en la titularidad jurídica y en el grupo que controla la empresa. Según Bueno *et*

al. (2005), se produce como consecuencia del control de una o más empresas en funcionamiento, a través de la adquisición de su patrimonio por medio de las acciones u otros valores constitutivos de su capital social.

Johnson *et al.* (2006) señalan que la adquisición se produce cuando las estrategias de desarrollo consisten en asumir la propiedad de otra organización. Las muchas razones distintas para optar por un desarrollo mediante fusiones o adquisiciones se pueden agrupar bajo como razones del entorno, de la capacidad estratégica y de las expectativas. En cualquier caso, una razón imperiosa para desarrollarse mediante adquisiciones es la velocidad a la que permite que la empresa entre en un nuevo mercado. La situación competitiva y la desregulación son importantes fuerzas motrices.

Así, suele resultar conveniente cuando es necesario reestructurar el sector de actividad cuando hay capacidad ociosa y exceso de oferta. Las fusiones y absorciones han conocido, recientemente, un auge espectacular con las nuevas y sofisticadas fórmulas asociadas a la ingeniería financiera. Tiene, además, la virtud de ser más rápido que el crecimiento orgánico, ya que la capacidad ya existe y no hay que crearla. En contraposición, se suele argumentar que resulta más caro, fundamentalmente por las expectativas de plusvalías del adquirido y por la compra inseparable de partes no deseadas de la empresa adquirida.

Siguiendo la clasificación de las estrategias de crecimiento externo según la modalidad jurídica de desarrollo en concreto del crecimiento externo (enfoque de Bueno (1996) y Bueno *et al.* (2005)), y teniendo en cuenta que las otras opciones (participación en capital y alianzas) implican cooperación (*estrategia de convivencia*), destacamos aquí la *integración de sociedades* por absorción simple o fusión por absorción. Caracterizada por la pérdida de personalidad jurídica de la absorbida.

De esta manera, desde una perspectiva internacional, la *estrategia de crecimiento* asume como posibilidades⁶⁰, que la IE puede ser creada desde cero (“greenfields”) a

⁶⁰ Estas dos posibilidades se desglosarán en dos más, al combinarlas con la *estrategia de convivencia*.

través de un crecimiento orgánico (crecimiento interno) o consistir en la adquisición de una empresa ya establecida en el país determinado (crecimiento externo):

a) El crecimiento interno supone la creación de una IE de plena propiedad. Se crea una nueva empresa con sus propios recursos en el país de destino de la inversión.

b) El crecimiento externo supone la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión, esto es la adquisición de una filial de plena propiedad.

Rialp y Rialp (2005) relacionan este ámbito estratégico con el establecimiento de filiales / subsidiarias propias de producción y comercialización en el exterior. Esta modalidad implica la propiedad y el control sobre la gestión de la inversión, realizada en solitario por una empresa internacional, y teniendo, a su vez, un doble origen: i) la adquisición o toma de propiedad de otra entidad o compañía ya existente en el extranjero en proporción suficiente como para ejercer el control total o mayoritario sobre ella, o bien ii) la creación de una nueva entidad productiva en un determinado país o mercado extranjero. El establecimiento de tales filiales o subsidiarias propias de producción en el exterior se suele llevar a cabo cuando la empresa inversora internacional trata de explotar ventajas competitivas específicas o de localización, o bien cuando la presencia de altas barreras comerciales o de elevados costes de transporte impide rentabilizar el recurso alternativo al comercio exterior.

Martínez *et al.* (2001) destaca que dicha elección dependerá de la naturaleza de las ventajas específicas que la empresa tiene o espera obtener en el exterior. Cuando una empresa invierte en los mercados exteriores, combina algunas de las ventajas específicas desarrolladas en el propio país que pueden ser explotadas en el exterior a un coste marginal bajo, con otros activos disponibles en el país anfitrión. El nivel y la naturaleza de las ventajas específicas de la empresa inversora determinan si la entrada ha de hacerse a través de adquisiciones o mediante nuevo establecimientos (Hennart y Park, 1993).

López (1996) argumenta que el escenario y horizonte temporal puede ejercer una influencia definitiva sobre la forma en que se materializa la IDE. En este sentido, cuando el coste de oportunidad de retrasar la penetración de un determinado mercado resulta muy elevado (por ejemplo, en los sectores de actividad que presentan una tasa de crecimiento muy elevada), la adquisición total o parcial (crecimiento externo) de una empresa localizada en el mercado receptor resulta una alternativa óptima frente a la creación de una nueva empresa en el mismo (crecimiento interno u orgánico), ya que esta opción supone un notable retraso temporal de la implantación en el mercado extranjero. No obstante, la adquisición total presenta algunos inconvenientes, como la reducción de la motivación del equipo gestor adquirido y el incremento de los costes de dirección, especialmente cuando las culturas corporativas de las empresas adquirente y adquirida resultan muy diferentes (Kogut y Singh, 1988). En tales circunstancias, realizar una adquisición parcial que permita compartir el control y la gestión con el equipo existente previamente parece ser la alternativa óptima.

Tanto Rialp y Rialp (2005), como López (1996), anticipan parte de la *estrategia de convivencia*, referirse a un control mayoritario *versus* total (Rialp y Rialp, 2005) o a una adquisición parcial *versus* total (López, 1996).

Una vez más, debemos insistir en que cada operación de desarrollo internacional es factible, a priori, de ser realizada según ambos tipos de crecimiento. Cada momento y decisión tendrá sus circunstancias y habrá que tomar la decisión. Esto implica, lógicamente, que una EMN ha podido entrar en un mercado con una *estrategia de crecimiento* (por ejemplo, comprando una empresa para adquirir su conocimiento del mercado) y, posteriormente, consolidar su expansión en dicho mercado con otra estrategia (optando por un crecimiento orgánico, que le permita optimizar la localización y la dimensión de la nueva IE).

Martínez *et al.* (2001) argumentan que la propia localización de los mercados exteriores permitirá a la empresa percibir y evaluar diferentes oportunidades de inversión. En dicho contexto, se deben llevar a cabo actuaciones previamente

planificadas, y al mismo tiempo, aparecerán situaciones puntuales, derivadas de la ausencia de investigaciones previas. En esta etapa se hace necesario un estudio riguroso sobre las características del mercado del correspondiente país anfitrión y también es preciso un análisis del entorno legal, político y cultural de los mercados potenciales de entrada. En este mismo ámbito, apunta Canals (1994), se hace preciso analizar el grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente. No es lo mismo que éste se encuentre en una fase emergente, o por el contrario, en fase madura, , pues esta situación puede condicionar el éxito de la decisión.

Pla y León (2004) plantean que la elección de una modalidad, una vez decidida la adopción de la IDE como modo, responde a un interrogante que la empresa debe plantearse: decidir si dicha inversión se realizará sobre una firma existente en el país foráneo (adquisición) o si supondrá la creación de una nueva filial. De forma general, vamos a centrarnos en las dos modalidades más importantes: filiales propias de nueva creación y filiales propias adquiridas (Pla y León, 2004):

a) Creación de filial de plena propiedad. La empresa puede decidir entrar o desarrollarse en un mercado con sus propios medios, creando una filial (ISI de venta y/o IPE de producción, por ejemplo). Generalmente, se adopta esta opción cuando la empresa desea explotar ventajas específicas que son difícilmente transferibles a otras empresas. Es una forma de entrada y consolidación que supone un elevado compromiso de recursos, mayor lentitud en su desarrollo (llevar a cabo el proyecto, construir, reclutar al personal, registrar la empresa, etc.) y un mayor riesgo que hacerlo a través de crecimiento externo.

Sin embargo, la totalidad del control sobre la operación recae en la empresa, de manera que se evitan todos los inconvenientes de realizar operaciones con otras empresas. Así, por ejemplo, se evita el riesgo de sobrevaloración o adquisición de activos poco útiles o inapropiados, o se tiene total libertad en la aplicación de las políticas empresariales. Asimismo, muchos gobiernos locales favorecen la creación de nuevas IE mediante incentivos, ya que éstas generan un mayor empleo en el mercado

local y pueden favorecer los procesos de innovación de sus empresas locales al incrementar la competencia. Además, en muchas ocasiones, las IE de nueva creación suelen ser la única opción disponible en algunos mercados al no existir empresas adecuadas para adquirir o socios locales que presenten ciertas garantías.

Martínez *et al.* (2001) señalan que ésta es la forma más eficiente para transferir las ventajas específicas de la empresa hacia otros países debido a que favorece la introducción de las prácticas directivas y de gestión de la empresa matriz desde el primer momento. Cualquier empresa que penetre en un mercado exterior a través de nuevo establecimiento puede crear una subsidiaria eligiendo su localización y contratando los trabajadores que desee, mientras que si realiza una adquisición, heredará los trabajadores y la cultura de la empresa adquirida (Jemison y Sitkin, 1986). Asimismo, la IE propia de nueva creación ofrece más riesgo en términos de control organizativo que las adquisiciones (Yoshida, 1987). A este respecto un mejor conocimiento del entorno económico del país anfitrión puede delimitar el campo de elección.

Si el conocimiento de la economía local es tácito, la obtención de la información necesaria para establecerse en dicho mercado estará sujeta a altos costes de transacción (Hennart, 1988). Cabe esperar, por lo tanto, que una menor incertidumbre sobre el entorno económico no propicie adquisiciones y en su lugar se produzcan entradas mediante nuevo establecimiento. Haber hecho previamente inversiones en un mercado, conlleva una acumulación de conocimientos que evita tener que adquirir empresas en el país anfitrión para conseguir un mayor nivel de información.

b) Adquisición de filial de plena propiedad. La adquisición supone la compra del capital de una empresa ya establecida con el ánimo de obtener el control de ésta. Generalmente, la empresa resultante después de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa inversora. Si el capital adquirido es el 100% es una adquisición total, si el capital adquirido es una

proporción menor sería una adquisición parcial (opción considerada en la *estrategia de convivencia*).

La globalización ha acentuado espectacularmente el crecimiento de las adquisiciones durante la década de los noventa, sobre todo en determinados sectores considerados globales⁶¹. Aunque muchas adquisiciones tienen como objetivo la entrada a un mercado, algunas también persiguen la adquisición de ciertos activos y competencias de la empresa adquirida o incluso la búsqueda de economías de escala. Por tanto, en la realidad resulta difícil distinguir claramente los objetivos de la adquisición porque a veces suelen superponerse.

En cualquier caso, las adquisiciones permiten una rápida entrada y consolidación en un mercado, un rápido retorno de la inversión realizada y un fácil acceso al conocimiento y recursos del mercado local. Con la compra de una empresa local también se evitan muchas de las trabas culturales, legales y directivas necesarias para entrar inicialmente en un mercado. Asimismo, la adquisición permite también asumir activos estratégicos relacionados con marcas consolidadas, redes de distribución o infraestructuras de I+D. Adicionalmente, como la adquisición supone simplemente un cambio de propiedad que no perturba el entorno competitivo, genera menores reacciones por parte de las empresas competidoras en el mercado local.

Martínez *et al.* (2001) argumenta que la selección de un mercado exterior para entrar mediante la participación total en otra empresa, puede resultar una elección racional para un país determinado o una consecuencia inherente de la disponibilidad o no, de una empresa para ser adquirida. El proceso de adquisición propicia la aparición de oportunidades que favorecen el entendimiento del proceso de la aculturación [fenómeno derivado del contacto directo entre personas de distinta cultura (Martínez *et al.*, 2001)] como una dimensión importante de la internacionalización. El desarrollo de la aculturación será más evidente y visible cuando dos culturas diferentes se unifiquen

⁶¹ Ver grado de globalización del sector (tablas 7.20, 7.21 y 7.22) en el punto 7.4.1.2. Análisis estratégico internacional del entorno específico.

en el proceso de integración derivado de las adquisiciones más allá de las fronteras nacionales (Melin, 1992). Dado que la adquisición no incrementa la capacidad productiva global, se presenta como una actuación apropiada en sectores maduros o en declive. En éstos, las adquisiciones exteriores como medio de reestructuración global, incrementarán el nivel de internacionalización y al mismo tiempo reducirán la mano de obra de las empresas.

Hennart y Park (1993) establecen que esto resulta especialmente importante cuando la empresa inversora carece de ventajas competitivas que le garanticen el éxito en el mercado receptor. Esta carencia resulta frecuente, a su vez, cuando la tasa de crecimiento del mercado receptor es muy elevada, de forma que la entrada en el mismo se produce a una escala muy grande con relación al tamaño de la empresa inversora, así como en los sectores industriales que presentan una elevado grado de concentración y competencia oligopolística o una tasa de crecimiento muy reducida. Caves y Mehra (1986), Harris y Nicholls (1988) y Hennart y Park (1993) analizan la adquisición internacional como la alternativa óptima de implantación exterior en tales circunstancias. En este sentido, cabe afirmar que la principal ventaja de la adquisición sobre la creación de una nueva empresa radica en que la primera no supone el incremento de la oferta total del sector, lo que, a su vez, evita la reacción hostil de las restantes empresas que compiten en él que se produciría en caso contrario (López, 1996).

Otro aspecto importante a considerar hace referencia a qué fase del proceso de internacionalización corresponde el empleo más frecuente del crecimiento externo. Algunos estudios muestran, en contra del modelo secuencial establecido, que las empresas se internacionalizan cada vez más a través de la adquisición directa de un competidor exterior (Sharna, 1991; Luostarinen, 1991). Por otra parte, Forsgren (1990) llega a la conclusión de que las empresas menos internacionalizadas son las que presentan mayor propensión hacia las adquisiciones. Estos planteamientos recientes han de ser completados por otros estudios empíricos capaces de desarrollar modelos descriptivos de las distintas fases del proceso de internacionalización, donde se incluya

la adquisición y el orden de las fases no sea determinado secuencialmente (Martínez *et al.*, 2001).

Sin embargo, como plantean Pla y León (2004), las adquisiciones no están exentas de problemas. Uno de los principales es la evaluación con precisión del valor de los activos adquiridos, especialmente cuando se adquieren activos intangibles. Esta opción también tiene como inconveniente la integración de la entidad comprada, ya que ésta tiene su propia cultura, objetivos, procesos y estilos directivos, que pueden ser incompatibles con la empresa compradora. Por tanto, el éxito o fracaso de una adquisición suele asociarse a (Haspelagh y Jemison, 1991); la calidad del proceso de evaluación y la calidad del proceso de integración.

Haspelagh y Jemison (1991) identifican tres esquemas de trabajo para integrar las compañías dependiendo de: a) el grado de interdependencia operativa entre las compañías y b) el grado de autonomía requerido debido a las diferencias con el entorno de negocio de la empresa adquirida.

a) El modo de *integración preventivo* se asocia a situaciones donde las sinergias que pueden obtenerse son bajas y el mercado requiere cierta autonomía. En este caso, se deben aprender progresivamente las “reglas” del nuevo negocio e intentar preservar la autonomía e identidad de la compañía adquirida manteniendo, en la medida de lo posible, los directivos locales. En este tipo de adquisiciones, normalmente asociadas a opciones de diversificación, no deben transferirse nuevas competencias y recursos a la empresa local hasta que no se haya comprendido perfectamente la lógica de funcionamiento y el impacto sobre la organización de la empresa adquirida.

b) El modo de *integración por absorción* tiene lugar cuando se esperan obtener sinergias operativas en empresas que concurren en los mismos entornos de negocios. El objetivo sería conseguir una rápida consolidación y racionalización de las actividades evitándose duplicaciones. Al ser los negocios similares, los equipos directivos de ambas firmas deben ser capaces de encontrar fácilmente posibles fuentes de ahorro e identificar las mejores prácticas.

c) El modo de *integración simbiótico* trata de alcanzar un balance entre la búsqueda de interdependencias y la autonomía. Normalmente se da en el caso de adquisiciones internacionales horizontales, con las que se pueden obtener bastantes sinergias, pero en las que, sin embargo, las diferencias en el entorno competitivo aconsejan mantener cierto grado de autonomía. La empresa compradora debe empezar con un enfoque preventivo, tratar de identificar las fuentes reales de sinergias e implementar progresivamente las necesarias interdependencias, manteniendo durante un período de tiempo la autonomía.

Independientemente del modo de integración, la fase de transición resulta especialmente crítica en cualquier adquisición, ya que durante este período la empresa compradora debe asentar su credibilidad y compromiso con la empresa adquirida. Laserre (2003) señala una serie de cuestiones fundamentales a tener en cuenta en esta fase:

- La asignación de un equipo directivo capaz de liderar el proceso de integración entre las dos compañías. Este equipo debe ser capaz de entender las dos culturas y transformarlas en una nueva cultura. Al mismo tiempo, debe realizar un claro balance entre la necesidad de controlar y la necesidad de preservar los contactos y conocimientos del equipo directivo anterior.

- La demostración por parte del nuevo equipo de una misión clara que demuestre a los accionistas que la adquisición ha sido bien planificada, así como la concreción de las políticas hacia la consecución de objetivos y resultados operativos que motiven a los empleados. En este sentido, la utilización de equipos de trabajo en las distintas funciones, formados por personal de ambas compañías, en los que se propongan y discutan soluciones operativas es una herramienta muy poderosa que puede ayudar a la integración, ya que ofrece a los empleados una visión más tangible del proceso y un conocimiento de los compañeros de viaje.

- El desarrollo de un clima de mutuo entendimiento y respeto, adoptando una actitud sensitiva a las diferencias culturales alejada del comportamiento del

“conquistador”. La imposición de los puntos de vista y procesos de trabajo de la compañía compradora sin tener en cuenta la opinión de la adquirida puede ser muy arriesgada.

La tabla 7.41 refleja como conclusión las principales ventajas e inconvenientes de las filiales propias de nueva creación y de las filiales propias adquiridas, realizando una composición que integra las correspondientes tablas de Pla y León (2004).

Tabla 7.41. Ventajas e inconvenientes de la Creación y de la Adquisición de filiales de plena propiedad

<i>Creación de filial de plena propiedad</i>	
Ventajas	Inconvenientes
Se crea la empresa desde el principio sin estar sujeto a restricciones. Se crea una nueva imagen desde el principio. Control total: estratégico, financiero, directivo, operativo.	Elevado coste y riesgo. Pueden surgir problemas cuando el mercado es muy distante. Se necesita cierto tiempo para empezar a obtener rendimientos de la inversión.
<i>Adquisición de filial de plena propiedad</i>	
Ventajas	Inconvenientes
Se evitan costes iniciales de entrada. Forma de entrada bastante rápida. Cash-flow casi inmediato. Oportunidad para adquirir know-how establecido y relaciones.	Problemas derivados de la integración: culturales y organizativos. La evaluación es difícil y requiere tiempo y recursos. Barreras culturales e institucionales hacia las adquisiciones. Respecto a los anteriores métodos presenta mayores barreras de salida.

Fuente: composición a partir de Pla y León (2004).

Según estos autores, una vez asumida la elección de internacionalizarse mediante el uso de filiales propias, la disyuntiva entre crear una nueva una IE o adquirir alguna empresa existente en el mercado de destino depende de variables internas de la empresa y de las condiciones del sector de actividad.

Respecto a las primeras, el *crecimiento externo* ofrece un beneficio más bajo pero menos incierto. El riesgo es menor porque la empresa adquirida está establecida en el mercado con el consiguiente conocimiento de éste y la correspondiente cartera de

clientes, sin embargo, el beneficio también es menor debido a la competencia en el mercado de empresas, que tiende a incrementar el precio justo que debería pagarse en la operación de compra para satisfacer a los accionistas (expectativas del adquirido) (Caves, 1982). Generalmente, se asume que el riesgo asociado a las operaciones internacionales disminuye conforme se incrementa la experiencia de la empresa. En este sentido, cabe esperar que las firmas con mayor experiencia, al haber aumentado paulatinamente su capacidad para tratar con los diferentes entornos locales, prefieran invertir creando sus propias unidades, dada la mayor rentabilidad de esta opción. Por otra parte, las empresas más diversificadas tienden a entrar en los mercados externos vía adquisición, consecuencia de la mayor incertidumbre asociada a las nuevas actividades (Wilson, 1980; Caves, 1982; Zejan, 1990).

Respecto a las segundas, las condiciones en el mercado de inversión y la naturaleza de la demanda también serán determinantes en la elección del tipo de filial (Kogut y Singh, 1988). Concretamente, se espera que la probabilidad de entrar mediante adquisiciones sea mayor cuanto más bajo sea el grado de concentración del mercado (mejores condiciones en el precio a pagar dada la mayor oferta y mayor probabilidad de encontrar un adecuado candidato) y más bajo sea el crecimiento y la elasticidad de la demanda, ya que una demanda creciente diluiría los efectos de interdependencia entre las empresas ocasionando mayor margen de maniobra para las empresas de nueva creación (Wilson, 1980; Root, 1987; Zejan, 1990; Hennart, 1991b).

En definitiva, en la *estrategia de crecimiento*, se debe responder a la cuestión **¿creamos o compramos IDE?** entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada mercado y momento. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización*.

7.4.3.3.2. *Síntesis teórica de la estrategia de crecimiento*

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento

ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de crecimiento* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.42).

Tabla 7.42. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de crecimiento*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	B	B	B	M	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	B	M	M	M	M	M

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso muchas de las teorías han obviado, prácticamente, los aspectos relacionados con la *estrategia de crecimiento*, mientras que otras (especialmente, las teorías con enfoque organizativo – directivo) entran a valorarla, aunque, bastante vagamente. Ciertamente, las teorías inciden muy poco en la *estrategia de crecimiento*. Probablemente, una de las razones sea el argumento expuesto al principio del apartado en lo relativo a que ha sido un ámbito que ha adolecido de la falta de su propio y específico nicho de estudio. La inmensa mayoría de los trabajos lo asocian a los modos de entrada y, la elección entre el crecimiento orgánico y el externo queda en un segundo término. En este sentido, resaltar que la evaluación hecha aquí, probablemente, sea excesivamente rigurosa al buscar referencias explícitas y específicas en las teorías. Sin embargo, tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está directamente entroncado con la *estrategia de entrada y permanencia* (que como hemos visto es absolutamente tratado por todas las corrientes), al ocuparse de decisiones separables desde un punto de vista analítico, pero coincidentes en el momento de tomarlas. De esta manera muchos de los argumentos manejados por

las teorías para tratar aquellos aspectos (por ejemplo, entrar en un nuevo mercado con una IE) incluirían la elección del tipo de crecimiento (por ejemplo, mediante adquisición de una empresa existente que conoce el mercado que nos interesa).

Entre las *teorías de la EMN y de la IDE*, únicamente, el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* ofrece una referencia explicativa destacable. No obstante, la hemos evaluado como media (M).

Así, aunque el *ECO* se basa en la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa*, y como tal, interpreta el proceso de crecimiento (y, de este modo, el de internacionalización) de la empresa desde una perspectiva dinámica y evolutiva, su énfasis se desvía hacia otras cuestiones. De esta forma, y aunque parezca contraproducente, la elección entre modelos de crecimiento orgánico o externo no son suficientemente valorados en proporción a otras cuestiones.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* explica la IPE, pero no su propiedad, ni su modalidad de creación o compra. El resto de modelos han sido evaluados con una referencia explicativa media (M).

El planteamiento del tipo de crecimiento está implícito en el *modelo secuencial de Uppsala*, aunque no los afronte explícitamente. En el *enfoque escandinavo (EE)*, es muy sutil la referencia a la formulación de la adquisición (estrategia de crecimiento) de los conocimientos que otras empresas tengan sobre los mercados exteriores. Efectivamente, el *EE* no llega a reflejar la creciente proliferación de fórmulas o mecanismos alternativos para la proyección internacional de la empresa. Lo mismo se puede afirmar respecto al *enfoque de innovación (EI)*, que establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, y que la expansión hacia mercados exteriores se realizará en función del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo.

El *enfoque de redes (ER)* enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades de la cadena valor, configurando una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor, que implica una inversión de crecimiento.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* considera los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada. La necesidad de adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos, parece requerir de procesos de desarrollo rápidos (más factibles de conseguir con crecimiento externo) acordes a un *patrón de internacionalización acelerado*.

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, cuando los activos específicos y la incertidumbre influyen en la elección del modo de gobierno internacional de una transacción, implícitamente el riesgo y los objetivos ejercen su función. Por ello, la empresa debe analizar cada transacción para establecer modos de bajo control o de alto control. La elección de modos de alto control viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto, lo cual en un ámbito dimensional (estrategia de crecimiento), puede dar lugar a opciones de crecimiento más lento y controlado (crecimiento orgánico) o a opciones más rápidas, pero de menor control (crecimiento externo).

7.4.3.3. Factores a analizar en la estrategia de crecimiento

Consecuentemente, en la *estrategia de crecimiento* (ámbito estratégico del MEI), entendemos que la cuestión planteada *¿creamos o compramos IDE?* y el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización* es oportuno y adecuado. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, sobradamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, para este ámbito estratégico, también hemos variado la forma de estudiar la *estrategia de crecimiento*, entrando en cada una de las IDE realizadas por la empresa. Pensamos que un planteamiento secuencial de esta cuestión nos permite investigar los motivos y factores pasados y presentes en un estudio longitudinal (se producirá cierto solapamiento con la *estrategia de secuencia*) Desde esta perspectiva, se plantean un mayor número de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Las cuestiones a estudiar⁶² para cada mercado relevante son las siguientes:

- ¿Habrá alguna directriz o “regla” a priori sobre esta decisión?, ¿Creamos y desarrollamos nuevas empresas al internacionalizarnos? (crecimiento interno), ¿Se crea desde cero (“greenfield”)?, ¿Variable temporal (relevancia)?, ¿Adquirimos empresas o capacidades previamente instaladas en los nuevos mercados? (crecimiento externo), ¿Resulta mucho más caro?, ¿Integración preventiva (autonomía), por absorción (rápida consolidación y racionalización, mismos entornos de negocios), simbiótica (equilibrio entre interdependencias y autonomía)?, ¿Cuáles son los factores que determinan esta decisión?.

- Secuencia temporal del proceso de internacionalización (*estrategia de crecimiento*) seguida en el país o países en los que actualmente se dispone de IE.

- Hitos, tipo de IE, motivos y factores clave.

En cualquier caso, algunos aspectos se plantean de modo combinado, integrando ciertos ámbitos estratégicos, algunos ya vistos (*estrategia de entrada y permanencia*) y otros que veremos, en breve.

7.4.3.4. Estrategia de convivencia

7.4.3.4.1. *Definición y finalidad*

⁶² Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

Desde la perspectiva de la (9) Estrategia de convivencia (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con la posibilidad de afrontar en solitario o, alternativamente, ir acompañados en la decisión de crecimiento internacional de la empresa. Por tanto, trataríamos de responder a las siguientes preguntas: **¿nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros? ¿con quién vamos?** Por tanto, es un ámbito, fundamentalmente, asociado⁶³ a los modos de penetración y consolidación en mercados extranjeros (*estrategia de entrada y permanencia*) y al tipo de crecimiento empleado (*estrategia de crecimiento*) en el caso de la IDE.

Por tanto, con la *estrategia de convivencia*, se aborda cómo la internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otra/s empresa/s. En este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica o acuerdo de cooperación (Fernández, 1993; García Canal, 1999, 2004; Vidal, 1999; Guisado, 2002; García Canal *et al.*, 2002, García Canal y Menguzzato, 2005). Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia (Johnson *et al.*, 2006). Suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente. Son muy diversos los usos que las empresas pueden realizar de las alianzas para aumentar su internacionalización (García Canal y Menguzzato, 2005).

El acuerdo de cooperación suele considerarse, de esta forma, como un *modo de entrada y permanencia* basado en acuerdos contractuales (principalmente, licencias o franquicias internacionales) (Rialp y Rialp, 2005), en el que mediante un acuerdo o contrato vinculante entre una empresa internacional y otra entidad en el extranjero, generalmente una empresa local, se transfiere (en principio, desde la primera a la

⁶³ Volvemos a destacar el deseo de abordar la especificidad de la decisión estratégica, teniendo en cuenta la interdependencia de los ámbitos estratégicos y la variedad de posibilidades que surge al complementar e integrar dichos ámbitos.

segunda) el derecho a utilizar o explotar, total o parcialmente y en un cierto país-mercado, un determinado derecho de propiedad intelectual (patente, tecnología, marca registrada, sistema de producción y/o distribución, o incluso todo un formato o método más completo de negocio), a cambio de algún tipo de contraprestación, generalmente económica (canon fijo o royalties sobre ventas) y previamente estipulada entre las partes. En el caso específico de la licencia de producto o proceso, este derecho de explotación suele tener una duración más limitada, a diferencia del caso típico de la franquicia, que posee, en general, mayor alcance temporal. Se suelen considerar, también, otros mecanismos contractuales, aunque con características algo distintas a los anteriores, como son los contratos de producción, de distribución, de management o dirección y los acuerdos “llave en mano” (Rialp y Rialp, 2005).

Complementando una explicación tan simple, como demostrativa, comentada en la *estrategia entrada y permanencia*, Buckley *et al.* (1991) distinguen la alianza estratégica, de la exportación y de la inversión directa por el “efecto externalización” dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una firma, mientras que en las otras alternativas dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial.

Las alianzas estratégicas (acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras (García Canal, 2004)) han cobrado un gran protagonismo en la expansión internacional de las empresas durante las últimas décadas. Son muy diversos los motivos por los cuales las empresas pueden decidir recurrir a las alianzas estratégicas, y la naturaleza de dichos motivos puede ser tanto económica, como estratégica, u organizativa (Kogut, 1988). Ahora bien, la comprensión de esta importante y compleja realidad empresarial que permite a las empresas aliadas mejorar su competitividad en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, requiere un marco amplio y completo en el cual estos distintos enfoques de explicación de la cooperación empresarial se complementan, e incluso se refuerzan mutuamente, dando lugar a una “triple lógica” de las alianzas estratégicas. (Menguzzato, 1995). Así, ante las características del entorno (globalización, cambio tecnológico,

desregulación), la realización de alianzas para aprovechar las oportunidades de internacionalización presentan notables ventajas (García Canal, 2004):

a) Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es, la denominada desventaja del extranjero. En este contexto, aliarse con una empresa local que tenga desarrollados todos los recursos locales de los que la empresa carece, puede suponer un importante espaldarazo a la hora de triunfar en el nuevo país al que se pretende acceder. Esta carencia, unida a la falta de experiencia en operaciones internacionales, es una de las razones por las que tradicionalmente las empresas han buscado aliados para su internacionalización. La búsqueda de un apoyo a la internacionalización constituye un motivo importante por el cual las empresas establecen una alianza, e incluso aparece como el principal motivo en una muestra de alianzas constituidas por empresas españolas (Urra, 1998).

b) Reducir riesgos. Una ventaja tradicionalmente asociada a la cooperación es la de compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales. El montante de inversión asociado a estos proyectos suele ser importante; lo cual evidencia la importancia de encontrar socios (ya sean locales o no) que asuman este riesgo conjuntamente con la empresa. No obstante, esta ventaja de la cooperación va más allá de la cofinanciación de proyectos de gran envergadura, pues tiene un sentido estratégico adicional. Como muchos proyectos de internacionalización se realizan en condiciones de incertidumbre, las empresas pueden graduar su implicación en los mercados internacionales de acuerdo con ésta. De este modo, pueden introducirse en un país a través de una alianza, con la que pueden ganar experiencia en el mismo, para una vez despejada tal incertidumbre pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado. Las alianzas devienen en este caso en una suerte de opción, toda vez que la empresa una vez establecida la misma tiene la posibilidad de invertir en solitario (Kogut y Kulatilaka, 1994). De hecho, cuando esta alianza es una empresa conjunta y la empresa adquiere a su socio su participación se dice que está ejecutando una opción que se denomina como real debido a que tal opción

se materializa en la propia participación en la empresa conjunta y no en instrumentos financieros.

c) Alteración de la competencia a escala internacional. La colusión, esto es, el llegar a acuerdos restrictivos de la competencia con competidores es otra de las ventajas evidentes de las alianzas estratégicas que ha motivado que muchas de estas prácticas sea objeto de una especial supervisión por parte de las autoridades de defensa de la competencia. Precisamente, el ámbito de las alianzas internacionales es más favorable para este tipo de acuerdos. A escala internacional el acuerdo puede suponer sencillamente no acceder a los mercados donde está el socio, algo mucho más difícil de detectar y, sobre todo, de castigar por parte de las autoridades de defensa de la competencia.

d) Acelerar la expansión internacional. Las empresas pueden ganar con rapidez presencia internacional cuando alcanzan un acuerdo con otras empresas internacionalizadas, pero con implantación geográfica complementaria, para brindarse acceso mutuo a sus respectivos mercados. Este tipo de acuerdos permite a una empresa pasar de un día a otro a poder operar en varios países a los que no atendía previamente y en muchos casos suponen un paso intermedio dentro de los procesos de consolidación a escala internacional. De hecho, en el ámbito de industrias sujetas a procesos de reestructuración a escala mundial es habitual la formación de redes de empresas aliadas entre sí y que tratan de no entrar en competencia directa entre ellas, pero que compiten contra otras redes de empresas estructuradas de forma similar. Estas redes suelen recibir el nombre de bloques estratégicos (Nohria y García-Pont, 1991).

De todas estas razones o ventajas de la cooperación para la internacionalización, es esta última la que ha dado lugar a las operaciones de corte más innovador y de mayor envergadura. Mientras que en las ventajas tradicionales de la cooperación internacional se conseguían a través de empresas conjuntas, este último tipo de ventajas se ha venido realizando a través de acuerdos más flexibles entre las empresas que suelen rubricarse con cruces de participaciones entre los socios (García Canal, 2004).

Por su parte, Durán (2005) argumenta que las alianzas estratégicas, como modo de internacionalización, permiten el acceso a mercados exteriores, la generación de ventajas competitivas complementarias (investigación y desarrollo, métodos y modos de distribución comercial, etc.) y la búsqueda de eficiencia (reorganización de la producción, aseguramiento de inputs).

Las alianzas tienen como ventaja adicional a las enumeradas, la posibilidad de aprender del socio (Kogut, 1988; Menguzzato, 1995), lo cual también puede suponer un riesgo si la empresa aprende menos que su socio (García Canal, 2004).

Guisado (2002) enumera tres razones básicas para la cooperación entre empresas: a) control del riesgo (económico, operacional y tecnológico); b) eficiencia (vinculada a la explotación de economías de alcance); y c) tiempo (asociado al acceso a tecnologías avanzadas).

Johnson *et al.* (2006) argumentan, al respecto, que hay muchos motivos precisos para realizar una alianza, pero tienden a encontrarse en tres grandes categorías: a) la necesidad de alcanzar una masa crítica; b) la coespecialización, que permite a cada socio concentrarse en las actividades que mejor se ajustan a sus capacidades; y c) el aprendizaje de los socios y el desarrollo de competencias que se pueden explotar mejor.

En lo relativo a los tipos de acuerdos o alianzas, proponemos tres clasificaciones⁶⁴. Las dos primeras se complementan para obtener una más completa y la tercera es específica de la internacionalización. Así, atendiendo a la naturaleza de la

⁶⁴ Vidal (1999) propone otras dos clasificaciones. Una, según la estructura contractual (acuerdos de intercambio o contratación, participaciones accionariales minoritarias, y coaliciones que incluyen las empresas conjuntas y las asociaciones). La otra, atendiendo a la naturaleza de las actividades que son objeto del acuerdo (acuerdos de desarrollo tecnológico; de logística y operaciones; de marketing, ventas y servicio; de actividad múltiple). En general, todos los tipos de acuerdos de cooperación entre empresas son susceptibles de aplicarse a áreas muy diversas, pudiendo abarcar incluso, de modo simultáneo, diferentes actividades funcionales (Guisado, 2002). No obstante, la mayor parte de los acuerdos de cooperación se relacionan con las actividades de I+D y producción, fundamentalmente (Fernández, 1993).

relación que existe entre los socios, la primera clasificación supone distinguir dos tipos de acuerdos⁶⁵ (Porter y Fuller, 1986):

a) Acuerdos verticales. Son aquellos en los que los socios coordinan un intercambio entre diferentes fases de la cadena de valor. En este caso, los vínculos que se establecen entre los socios son del tipo comprador-vendedor. De este modo, las actividades objeto del acuerdo son realizadas por una de las partes que cede su output a la otra a cambio de una contraprestación.

b) Acuerdos horizontales. Son aquellos en los que los socios coordinan el desarrollo de actividades enmarcadas dentro de la misma fase de la cadena de valor. Ello puede realizarse, bien a través del desarrollo conjunto de la actividad, o bien a través de intercambios de negocio en los que los socios se ceden, recíprocamente, el output de actividades situadas en el mismo estadio de la cadena de valor, tal y como sucede, por ejemplo, cuando los socios intercambian redes de distribución.

Paralelamente, al objeto de distinguir entre acuerdos realizados entre socios competidores y los realizados entre socios que no lo son, se utiliza la segunda clasificación (Fernández, 1991, 1993):

i) Acuerdos competitivos. Aquellos que se establecen entre empresas que aun siendo rivales directas en el mercado están interesadas en realizar alguna actividad conjuntamente.

ii) Acuerdos complementarios. aquellos que se desarrollan entre empresas que ofrecen productos de carácter complementario y que, por tanto, no son competidoras directas en el mercado.

Dado que ambas clasificaciones no implican un solapamiento completo, pueden considerarse conjuntamente, lo que permite distinguir cuatro tipos de acuerdos:

⁶⁵ Esta distinción entre acuerdos verticales y horizontales sigue la clasificación que Porter y Fuller (1986) realizan de las alianzas con la denominación de “coaliciones X” y “coaliciones Y”.

verticales competitivos; verticales complementarios; horizontales competitivos y horizontales complementarios.

1) Acuerdos verticales competitivos. Son aquellos por los que dos empresas que son competidoras directas acuerdan que una de ellas realice una actividad de valor en la que ambas están interesadas, de forma que produzca un output que satisfaga las necesidades de ambas.

2) Acuerdos verticales complementarios. Hacen referencia, principalmente, a aquellos que se establecen con empresas clientes y/o proveedoras. Esta clase de acuerdos suele ser frecuentes entre las grandes empresas y las que integran la correspondiente industria auxiliar que les sirve de apoyo. Los acuerdos de naturaleza vertical promueven la especialización de las empresas intervinientes, en la medida en que cada una tiende a concentrarse en la ejecución de aquellas actividades en las que mantiene una o más ventajas competitivas. Es decir, en cierta medida, los intervinientes renuncian implícitamente a crecer hacia adelante o hacia atrás, con independencia de los eslabones de la cadena de valor del sector en que cada empresa se especializa. Desde una perspectiva genérica, estos acuerdos pueden ser catalogados hacia adelante (los que se establecen con clientes), hacia atrás (los que se establecen con proveedores) o en ambos sentidos a la vez. Cuando esto último ocurre, se les suele denominar redes estratégicas (Guisado, 2002).

3) Acuerdos horizontales competitivos. Son los que se establecen entre empresas que son rivales directas en el mercado, pero que están interesadas en realizar alguna actividad conjuntamente. Constituyen, con diferencia, los acuerdos de cooperación más numerosos (Fernández, 1993). Mediante esta clase de acuerdos las empresas buscan, sobre todo, alcanzar mayores niveles de eficiencia. Así, dado que las empresas que rivalizan manejan la misma cadena de valor, siempre será posible que traten de realizar conjuntamente algunas de las múltiples actividades que son comunes a ambas. La colaboración en la realización de uno o varios eslabones comunes incrementa la

eficiencia del correspondiente proceso, lo que permite acceder a las empresas que conforman el acuerdo a mayores economías de escala y aprendizaje (Guisado, 2002).

4) Acuerdos horizontales complementarios. Se desarrollan entre empresas que ofrecen productos de carácter complementario. Esta clase de acuerdos se refiere a las cooperaciones entre empresas que no son entre sí ni clientes, ni proveedores ni tampoco rivales. Es decir, en general se trata de empresas pertenecientes a sectores diferentes. Normalmente, surgen como consecuencia de la existencia de uno o más eslabones comunes en las respectivas cadenas de valor de las empresas intervinientes. Así pues, la principal finalidad de estos acuerdos es la explotación de economías de alcance (Guisado, 2002).

La tercera clasificación es específica de la internacionalización y fue propuesta por García-Canal *et al.* (1998). Dos son las decisiones más importantes a tomar en relación con las alianzas para la internacionalización: la elección del socio y el ámbito geográfico de la alianza (García Canal, 2004). Siguiendo la tipología de García-Canal *et al.* (1998), podemos identificar tres grandes tipos de alianzas para la internacionalización, cada uno de ellos con diferentes implicaciones estratégicas, y que se identifican a partir de dos dimensiones: el ámbito geográfico de las operaciones (alianzas para un país vs. alianzas para varios países) y la nacionalidad de los socios (socios nacionales vs. socios internacionales). Así, se distinguen tres tipos de alianzas internacionales, tal y como se muestra en la tabla 7.43:

Tabla 7.43. Tipología de alianzas para la internacionalización

		Ámbito geográfico	
		<i>Un sólo país</i>	<i>Varios países</i>
Nacionalidad de los socios	<i>Internacionales</i>	Alianzas Locales	Alianzas Globales
	<i>Domésticos</i>	Alianzas Domésticas	

Fuente: García-Canal *et al.* (1998).

1) Alianzas locales. Son acuerdos con socios extranjeros (normalmente locales) para introducirse en un país determinado. Las alianzas locales más representativas son las *empresas conjuntas internacional* que se constituyen para producir y vender en el país de destino. Durante mucho tiempo fueron la cooperación internacional más habitual (García Canal, 2004). También son muy importantes los acuerdos que se establecen con distribuidores locales para hacer llegar los productos a los clientes de otros países, aunque este tipo de relaciones, a menudo, son difíciles de distinguir de las relaciones de mercado. Una *empresa conjunta internacional* típica esta formada por una empresa que se está internacionalizando y un (único, por lo general⁶⁶) socio local del país al que la primera trata de acceder. Este último aporta el conocimiento específico del mercado y accede a algún otro tipo de recurso que compense lo que él aporta (García Canal y Menguzzato, 2005). Ambos socios forman una sociedad de nueva creación en la que se reparten el capital y que coordinará la realización de actividades productivas y comerciales en el país de destino (García Canal, 2004).

2) Alianzas domésticas. Son acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos. El caso paradigmático de alianza doméstica es el de los *consorcios de exportación*⁶⁷. En ellos, diversas empresas del mismo país se agrupan para coordinar, o bien todas sus actividades exportadoras, o bien la exportación hacia un mercado o mercados concretos (García Canal y Menguzzato, 2005). Este tipo de alianza se ajusta más a las necesidades de las empresas pequeñas,

⁶⁶ El número de socios oscila en general en torno a dos. Este tipo de acuerdos constituye el 80% de los casos aproximadamente, lo que confirma las tendencias detectadas a escala internacional que muestran que la cooperación en la mayor parte de los casos es cosa de dos (García Canal y Menguzzato, 2005).

⁶⁷ Han existido importantes ayudas públicas para la formación de los consorcios de exportación (Ver anexo I, en concreto el punto I.5. Medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa del País Vasco) El principal programa de ayudas fue impulsado por el ICEX en 1985. Al amparo del mismo se crearon 330 consorcios hasta 2001 (ICEX, 2003). López (2000) analiza las principales características de una muestra representativa de estos consorcios. Las conclusiones nos muestran que los consorcios han surgido principalmente para aprovechar oportunidades puntuales en países concretos en los que el apoyo financiero público supone un impulso adicional para la formación de estas prácticas. En realidad, esta modalidad de cooperación encaja con la visión de las alianzas como opciones reales, pues, una vez se despeja la incertidumbre que puede rodear al éxito de una empresa en un país concreto, carece de sentido esta vía de asociación. De hecho en 2001 tan sólo noventa de los 330 consorcios creados permanecía activo (ICEX, 2003), lo cual también se explica porque el ICEX solamente financia las actividades del consorcio durante un tiempo limitado, tres años en la actualidad.

aunque, también las empresas grandes pueden utilizarlos puntualmente (García Canal, 2004).

3) Alianzas globales⁶⁸. Son acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países. Se basan, generalmente, en el establecimiento de acuerdos de intercambio recíproco de negocio o redes comerciales entre los socios y, en ocasiones, prevén una mayor coordinación de las actividades internacionales de los socios (acuerdos marco) (Vidal, 1999). Los acuerdos de intercambio recíproco de negocio identificados suelen suscribirse por dos socios, estando restringido su ámbito de actuación a los países de origen de los mismos. Estos acuerdos suelen ser gobernados con base exclusivamente en contratos y no es frecuente que vayan acompañados de cruces accionariales entre los socios. En general, este tipo de prácticas suele basarse en la reciprocidad. Los acuerdos marco (alianzas que persiguen la coordinación de actividades a escala global por parte de los socios (García Canal y Menguzzato, 2005)), tienen, como es fácil de adivinar, un alcance geográfico mucho más amplio. De hecho, lo habitual es que concentren su actuación en una región geográfica (por ejemplo, la UE). Al igual que las anteriores suelen estar formadas por tan sólo dos socios. De igual modo, es poco frecuente la creación de una empresa conjunta como vía de gestión de la alianza, pero aquí ya es más habitual la existencia de intercambios accionariales entre los socios. Este tipo de intercambios parece haber sido importante de cara a impulsar el desarrollo de este tipo de alianzas (Vidal, 1999). La formación de alianzas globales ha tenido una notable importancia en la expansión internacional de la empresa española, no sólo en términos cuantitativos sino cualitativos (García Canal, 2004).

García-Canal *et al.* (1998; 2002) analizan diferentes estrategias que podían seguir las empresas a la hora de formar alianzas globales. Las estrategias que permiten maximizar la contribución de las alianzas que existían en este sentido eran, contar inicialmente con varios aliados globales, con la finalidad de propiciar una selección natural entre ellos; y buscar socios que no solamente tengan una implantación

⁶⁸ Vidal (1999) analiza las alianzas globales para la internacionalización creadas por empresas españolas entre 1987 y 1997. En total, identifica 87 alianzas globales para la internacionalización.

internacional complementaria, sino que además aporten recursos y conocimiento tecnológico y comercial que mejore la competitividad de la empresa.

García Canal *et al.* (2002), a partir de la tipología anterior, establecen una clasificación de cuatro tipos de alianzas, identificándolas para el caso español.

a) Alianzas locales. La empresa utiliza únicamente alianzas con socios locales para conseguir entrar en determinados mercados que normalmente presentan barreras a la IDE.

b) Una única alianza global de referencia para acceder a mercados. Se pretende unir los recursos y capacidades de los socios para conseguir una acción coordinada a escala mundial a través de una única alianza.

c) Múltiples alianzas de alcance regional para acceder a mercados. La empresa busca expandir su ámbito internacional a través de múltiples alianzas independientes, en vez de una única alianza global como en la estrategia anterior.

d) Alianzas de “construcción de competencias”. La empresa establece alianzas pretendiendo mejorar sus ventajas competitivas, a través de la coordinación de las estrategias de I+D y de fabricación de los socios, y ampliar mercados.

En definitiva, las alianzas domésticas y, sobre todo, las locales son los tipos clásicos de cooperación internacional. Las locales se realizan con socios establecidos en países donde la desventaja del extranjero es muy importante. Las domésticas son utilizadas por empresas (preferentemente pequeñas y medianas durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización) para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados, y que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales (García Canal, 2004; García Canal y Menguzzato, 2005).

Uno de los grandes retos que tienen tras de sí, las alianzas internacionales, es su gestión. Efectivamente la gestión de estos acuerdos no es fácil: las alianzas tienen un proceso de desarrollo en el que hay que dedicar grandes esfuerzos a decidir su contenido y la forma en la que se van a organizar las actividades, todo lo cual conviene que sea decidido por consenso; toda vez que nos encontramos ante prácticas en las que intervienen empresas independientes. Además, en el caso de las alianzas internacionales, la dificultad se ve acentuada por el mayor desconocimiento de los socios y las mayores diferencias entre sus culturas corporativas y nacionales (García Canal y Menguzzato, 2005). Todo esto requiere tiempo y ocasiona un retardo en el plazo en el que las alianzas pueden ofrecer beneficios a sus socios, pues estos tienen que diseñar las rutinas y procedimientos de gestión. Por esta razón, las alianzas suelen evolucionar, o bien hacia estadios de mayor compromiso, o bien de menor implicación. Allí donde los socios consiguen realizar actividades eficientemente y desarrollan confianza entre sí resulta más fácil identificar y ejecutar nuevos proyectos. Por el contrario en aquellas alianzas donde los socios no consiguen resultados satisfactorios resulta difícil que se acumule confianza y la cooperación suele ser abandonada (García Canal, 2004).

En este sentido, el comportamiento cooperativo como impulsor y garante de las relaciones cooperativas (Ariño y de la Torre, 1998; Ariño, 2001), la confianza mutua entre los aliados (Menguzzato y Dasi, 1999; Escribá, 2000, 2002), las diferencias culturales como fuente de problemas para el éxito de una alianza (Menguzzato, 1992; Menguzzato y Dasi (1999); Dasi, 2003; Escribá, 2003) y el aprendizaje organizativo en las alianzas (Menguzzato, 1995; Escribá y Urrea, 2002; Dasi *et al.*, 2003) resultan ser factores clave y determinantes del éxito de la cooperación para las alianzas internacionales.

Reseñábamos, previamente, que la alianza estratégica o acuerdo de cooperación suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a

través de múltiples opciones. Veamos, superficialmente, cuáles son estas opciones (Fernández, 1993; Guisado, 2002; Pla y León, 2004; Johnson *et al.*, 2006)⁶⁹:

1) El acuerdo de licencia⁷⁰ es un acuerdo contractual mediante el cual el licenciante cede u otorga al licenciatario un derecho limitado a hacer, usar y/o vender una patente o un *saber hacer* a cambio de una contraprestación que toma la forma de canon, regalía o royalty. Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles. Así, el objeto de licencia puede ser una marca registrada, una patente, un *saber hacer* específico, un diseño o un “copyright”. Las licencias son frecuentes en las industrias con una fuerte base científica donde, por ejemplo, se concede el derecho a fabricar un producto patentado a cambio de una comisión.

Los acuerdos de licencia permiten obtener una información de primera mano sobre las posibilidades y niveles de aceptación que un determinado producto puede tener en un concreto mercado extranjero, sin necesidad de comprometer prácticamente recursos en la operación. Esta forma de internacionalización es a veces utilizada por las PYMES, normalmente con escasos recursos y precarios o nulos conocimientos de los mercados exteriores, para comenzar una aproximación a dichos mercados. Si la respuesta resultara satisfactoria, pueden plantearse posteriormente otras formas de internacionalización que implican mayor compromiso. En tal sentido, los acuerdos de licencia pueden ser utilizados como antesala de un posterior proceso de exportación, o incluso como alternativa a dicho proceso.

2) El acuerdo de subcontratación es un acuerdo a través del cual una empresa (contratista, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o

⁶⁹ Guisado (2002) realiza un completísimo repaso de las formas contractuales alternativas, aplicables a la internacionalización.

⁷⁰ Hay autores y profesionales que asimilan la licencia como el acuerdo de cooperación que engloba a todas las formas contractuales, pudiendo producirse cierta confusión al respecto. Así, la UNCTC (1988) define la licencia de la siguiente forma: “Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a ésta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas”. Según este organismo, el acuerdo de licencia distingue las siguientes alternativas: acuerdos de distribución en el ámbito internacional, contratos de gestión, franquicias, contratos de fabricación y cesión de patentes.

proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios o la fabricación de componentes o productos. Por tanto, en el caso de la subcontratación, la empresa decide subcontratar determinados servicios o partes de un proceso: por ejemplo, en los servicios públicos es cada vez más frecuente que se subcontrate (contratación externa) la recogida de basuras, la limpieza y los servicios de tecnología de la información a empresas privadas. Se suele distinguir entre “outsourcing” cuando la actividad es de apoyo o subcontratación avanzada, cuando es básica (Frias *et al.*, 1999). Guisado (2002) distingue entre subcontratación competitiva y cooperativa, en función de cómo se articulan las relaciones entre empresas contratistas y subcontratistas.

La subcontratación facilita enormemente la presencia activa de la empresa en aquellos mercados extranjeros en los que, para tener probabilidades de éxito, resulta imprescindible acometer la fabricación en dichos mercados. De este modo, aquellas empresas que por no disponer de suficientes recursos para establecer IPE de fabricación, o por considerar excesivo el riesgo que una decisión de esta naturaleza entraña, pueden sin embargo acceder a la internacionalización en los mercados referenciados recurriendo a una total o parcial subcontratación con empresas locales. Haciéndolo así, la empresa en cuestión no compromete tantos recursos como los que exigiría la fabricación propia y, por tanto, logrará un mejor control del riesgo. La empresa siempre podrá optar por decantarse hacia otras formas de internacionalización más evolucionadas. Por consiguiente, la subcontratación coadyuva a facilitar la internacionalización de las empresas sin tener que incurrir en la totalidad de las inversiones que la creación de IPE de producción enteramente propias conlleva, erigiéndose, pues, en una alternativa, o simplemente en una antesala de aprendizaje con menor riesgo, a la creación de esta clase de subsidiarias.

3) El acuerdo de franquicia internacional es un acuerdo en virtud del cual el franquiciador cede al franquiciado derechos de utilización, conocimientos y habilidades que permiten a éste replicar, establecer y administrar un negocio prácticamente idéntico al que el franquiciador desarrolló en su país de origen, recibiendo, normalmente, como contrapartida un pago dinerario. Las franquicias permiten operar de similar manera que

la subcontratación, aunque bajo sus auspicios lo que se subcontrata ya no es la función de producción, sino una parte, o la totalidad, de la correspondiente función comercial. Mediante la franquicia la empresa puede acceder a la distribución y venta al detalle de sus productos en los mercados extranjeros, sin necesidad de comprometer elevados recursos propios en esta tarea. La franquicia, pues, en determinados casos, puede llegar a preceder, o a sustituir, la ISI de venta, coadyuvando de este modo a un efectivo control del riesgo.

Por tanto, una franquicia es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, donde además de autorizarse el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la firma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios (publicidad, formación, asesoramiento) con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad.

Las franquicias en el extranjero pueden adoptar diversas formas: a) desarrollar una relación directa con cada franquiciado, si bien la lejanía del mercado y el elevado número de franquiciados pueden dificultar su seguimiento y control (franquicia internacional directa); b) establecer una IE en el extranjero que será la encargada de negociar y controlar los franquiciados locales (franquicia internacional filial); c) conceder a una empresa extranjera una franquicia global para todo el territorio, de manera que este franquiciado actuaría como franquiciador en dicho mercado (franquicia internacional master), y d) utilizar formas intermedias, por ejemplo, el establecimiento de una joint-venture con una empresa local para desarrollar la red de franquicias (franquicia internacional joint-venture).

En las franquicias de primera generación, como es el caso de la industria de bebidas, concesionarios de automóviles o gasolineras, la prestación de apoyo y asistencia por parte del franquiciador es bastante limitada, y por tanto, el contrato prácticamente se limita a la cesión de la marca y cierta tecnología; sin embargo, en las franquicias de segunda generación, por ejemplo, en restaurantes de comida rápida, tiendas de moda, hoteles, alquiler de coches, etc.; la relación que se establece entre las

empresas es mucho más estrecha, de forma que además de la marca del franquiciador, el comprador recibe instrucciones y guías detalladas sobre cómo desarrollar el negocio, formación y apoyo directivo, e incluso financiero.

4) Las redes son acuerdos por los que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas mutuas. Así, se han creado redes en la industria del transporte aéreo, fundamentalmente con fines de marketing pero también con cierta participación en el capital entre (algunos) socios de la alianza. Estos acuerdos cooperativos hacen referencia a la creación de alianzas y redes estratégicas que entrañan un compromiso de muy largo plazo, y que por lo tanto trascienden mucho más allá de la mera relación puntual, o muy determinada, de los contratos cooperativos anteriormente mencionados. Las alianzas de largo plazo entre empresas pertenecientes a distintos países suelen cimentarse en la colaboración mutua en determinados eslabones de sus respectivas cadenas de valor, propiciando de este modo la irrupción de economías de escala o de alcance, según los casos. Es de resaltar que dicha cooperación resulta muy atractiva para las PYMES, por cuanto les permite tener acceso, dentro de las actividades en que se coopera, a ciertas ventajas derivadas de la dimensión, en tanto que mantienen la flexibilidad en el resto de sus respectivas cadenas. Esta clase de cooperación refuerza la naturaleza competitiva de las empresas, al ayudar a apuntalar algunas de las actividades que las mismas no pueden realizar por sí solas en los mercados internacionales.

5) Acuerdos de administración. Se trata de acuerdos de cooperación de largo plazo a través de los cuales una empresa cede a otra la función de administración. Mediante estos contratos el control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente internacional que realiza las funciones de dirección. Los servicios provistos por esta empresa son de diversa índole: dirección general, administración financiera, gestión del personal, etc.; y normalmente se desarrollan bajo la perspectiva de que dichas responsabilidades pasen a manos del cliente una vez terminado el contrato. La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y del capital (el funcionamiento diario),

mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones sólo de manera delegada. Este es un tipo de contrato muy utilizado por las cadenas hoteleras internacionales, y en la gestión de servicios públicos, como pueden ser transportes, telecomunicaciones, energía, etc. Así, empresas hoteleras de gran capacidad de gestión y cuantiosos recursos llevan la administración de numerosos establecimientos que no son de su propiedad.

6) Intercambios minoritarios de acciones. Con la intención de participar en un proyecto común (penetrar en un nuevo mercado, diversificar riesgos, etc.), dos empresas deciden tomar posiciones recíprocas en sus correspondientes estructuras de capital, procediendo a un intercambio de acciones entre ambas empresas.

7) Consortios de exportación⁷¹. Están formados a partir de varias empresas, generalmente PYMES, que se asocian, mediante la aportación de capital, con la finalidad de crear una nueva empresa que se encargue de ejecutar y controlar las exportaciones de todas las empresas asociadas. Esta forma de acceso agrupado al mercado exterior es un instrumento útil para la internacionalización de empresas de pequeño tamaño, con problemas de dimensión comercial y financiera. Mediante el consorcio, estas compañías consiguen compartir gastos generados por la actividad exterior, presentar una gama más amplia de productos cuando las empresas consorciadas se complementan en la oferta.

8) Consortios. A diferencia de los consorcios de exportación, constituyen acuerdos de cooperación entre empresas que no se materializan en la creación de una nueva empresa independiente. Por tanto, en esta clase de acuerdos no existe ni aportación de capital ni títulos de propiedad. Las empresas asociadas se ponen simplemente de acuerdo para abordar en común un proyecto, normalmente de largo plazo. Un ejemplo de esta clase de alianza lo constituyó, inicialmente, el denominado Consorcio Europeo Airbus Industrie, encargado de la fabricación de grandes aviones de

⁷¹ Recuérdese que la relacionamos como exportación concertada, de acuerdo a Guisado (2002), en la enumeración de los tipos de exportación como *estrategia de entrada y permanencia*.

pasajeros y formado por empresas de nacionalidad alemana, francesa, inglesa y española (CASA), hasta su constitución como empresa.

9) Cooperativas de comercio exterior. Esencialmente, evidencian la misma mecánica y finalidad que los consorcios de exportación. Su mayor diferencia estriba en que se encuentran sujetas a un entramado legal diferente, en este caso de tipo cooperativo, con las ventajas e inconvenientes que ello entraña.

10) Asociaciones y proyectos promovidos por instituciones⁷². Muchas veces, debido al interés público y la dimensión de un determinado proyecto, instituciones públicas o privadas (gobiernos nacionales, gobiernos regionales, fundaciones públicas, fundaciones privadas, etc.) auspician y promueven la asociación de empresas alrededor de un determinado objetivo, las cuales son alentadas a aunar voluntades en torno a una nueva entidad, que normalmente ninguno de los integrantes controla formalmente. En general, la dirección y control de la empresa encargada de llevar a cabo el desarrollo y ejecución del proyecto en cuestión es responsabilidad de la institución promotora.

11) Asociaciones de I+D, centrales de compras, etc. Otras modalidades de alianza entre empresas, que tampoco dan lugar a la creación de una nueva entidad jurídica independiente, sino que el acuerdo consiste en aunar recursos y capacidades cara a la consecución de una concreción básica en diferentes campos de actividad específicos (I+D, aprovisionamiento, etc.). Así, en el caso del I+D, posteriormente, una vez conseguido el objetivo que la asociación mencionada pretende, cada empresa por separado emprenderá la correspondiente aplicación tecnológica que resulte de su interés. Similares características suelen tener las centrales de compras. Estos acuerdos se suelen materializar en agrupaciones de interés económico europeo (AIEE).

12) Nos quedaría, quizá, la mas complejas de las formas que es la empresa conjunta (“joint venture”), que la veremos a continuación. Aquí, simplemente veremos algunas definiciones. “Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre

⁷² Ver anexo I, en concreto el punto I.5. Medidas e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa del País Vasco.

entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Una empresa conjunta posee, por tanto, entidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma” (Harrigan, 1985; Killing, 1988; Pla, 2000; Pla y León, 2004)). “Una joint-venture es una nueva empresa, resultado de la asociación de dos o más empresas independientes que buscan conseguir unos determinados fines compartiendo riesgos” (Guisado, 2002). “Las joint ventures son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices” (Johnson et al., 2006). En la tabla 7.44 mostramos las principales ventajas e inconvenientes de las alianzas estratégicas.

Tabla 7.44. Ventajas e inconvenientes de las alianzas estratégicas

Ventajas	Inconvenientes
Facilitan un acceso rápido y fácil a nuevos mercados y tecnologías con bajo riesgo y coste. Permiten compartir recursos, capacidades y riesgos, lo que hace factible el desarrollo de proyectos empresariales imposibles de materializar desde la independencia total. Facilitan el acceso a la explotación de economías de escala y aprendizaje. Permiten complementar las asimetrías de los recursos y capacidades de las empresas cara a la especialización y la consecución de ventajas competitivas. Pueden llegar a modificar, en favor de una empresa, la naturaleza de la competencia en un sector. Fomentan y alientan la internacionalización de las PYMES, al permitirles acceder a los mercados internacionales sin necesidad de comprometer elevados recursos ni asumir desmesurados riesgos. Pueden servirse mercados marginales o dónde se limita la inversión directa. Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. Requieren poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. Amplia gama de formas contractuales.	Se asume el riesgo de transferir a los socios recursos y capacidades nucleares. Facilitar, mediante la transferencia de recursos y capacidades, la emersión de nuevos competidores. Pueden contribuir a que las empresas no se apliquen en la innovación, al confiar la misma a las aportaciones que realizan los otros socios partícipes. En general, incrementan la complejidad organizativa, mediatizan la independencia de las partes en las tomas de decisión y dificultan el control de las operaciones. Exigen extremar los esfuerzos de coordinación Si el producto o servicio tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor (apalancamiento operativo). Costes de búsqueda, negociación y control del socio del acuerdo. Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how. Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil rescindirla. Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias internacionales).

Fuente: composición y adaptación a partir de Guisado (2002) y Pla y León (2004).

Respecto a las opciones de IDE (*estrategia de entrada y permanencia*), el aspecto clave es la estructura de propiedad. Así, atendiendo a la estructura de propiedad de la IE, resulta posible clasificar éstas en dos amplias categorías (Buckley y Casson, 1988; Contractor y Lorange, 1988; Gatignon y Anderson, 1988; Hennart, 1988, 1991; Kogut, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Contractor, 1990; López, 1996; Pla, 2000; Guisado, 2002, 2003; Pla y León, 2004; Rialp y Rialp, 2005):

1) *IDE realizadas en solitario* por la empresa inversora que, por tanto, es la propietaria del 100% del capital de la IE, dando lugar a la localización de una filial de plena propiedad en el mismo.

2) *IDE en las que existe una coparticipación de varios socios* que comparten la propiedad de dicha IE, dando lugar a la aparición de una empresa conjunta internacional en el mercado receptor.

Esta segunda categoría, siguiendo la clasificación de las estrategias de crecimiento externo según la modalidad jurídica de desarrollo del crecimiento externo [enfoque de Bueno (1996) y Bueno *et al.* (2005)], se puede acometer desde:

1) Integración de sociedades. Caracterizada por la pérdida de personalidad jurídica, puede ser de los siguientes tipos: a) la fusión pura, en la que dos sociedades A y B se unen, aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad C. Las personalidades jurídicas de A y B desaparecen, y b) fusión con aportación parcial de activo: se produce cuando una sociedad A aporta una parte de su patrimonio a la sociedad B. La personalidad de A siempre permanece y la de B puede desaparecer si se crea una nueva C (b1) o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de A (b2).

2) Participación en capital. También denominada estrategia de creación de una cartera de control. Atendiendo a la modalidad jurídica de desarrollo, es un tipo de crecimiento externo caracterizado por el mantenimiento de personalidad jurídica. La participación en sociedades puede ser de: a) control absoluto, cuando la cartera de control está formada por más del 80 por 100 del capital social; b) control mayoritario,

cuando la cartera de control está formada por más del 50 por 100 del capital social, y c) control minoritario, si la cartera de control está formada por menos del 50 por 100 del capital social.

La IDE en coparticipación remite, entre otras, al caso particular de las alianzas estratégicas basadas en la creación de una nueva entidad (joint venture o empresa conjunta internacional), marco colaborativo de actuación según el cual dos o más empresas socias, y generalmente de diferentes países, acuerdan compartir la propiedad, la gestión y el control, aunque no necesariamente en la misma proporción, de una nueva empresa resultante de la confluencia de sus respectivos activos y/o recursos. Las empresas conjuntas internacionales constituyen, por tanto, una especie de coinversión realizada entre varios socios de diferentes países, que suelen actuar en el país-mercado de alguno de ellos. Generalmente, el socio local aporta sus mayores conocimientos del mercado doméstico y/o sus contactos gubernamentales, radicando la contribución del socio internacional en sus habitualmente superiores recursos económicos, técnicos o tecnológicos y/o de gestión (Rialp y Rialp, 2005). Cada uno de los socios puede aportar a la empresa conjunta activos de distinta naturaleza: dinero, activos físicos, recursos humanos, know-how, redes de distribución, tecnología, etc. La evaluación monetaria de dichos activos constituiría el capital de la empresa conjunta (Pla y León, 2004).

En este sentido, suele ser habitual *combinar la estrategia de crecimiento (8) y la estrategia de convivencia (9)*, de tal manera que a las dos opciones de la *estrategia de crecimiento* (creación de IE de plena propiedad (a) y adquisición de IE de plena propiedad (b)), se le añaden otras dos⁷³:

⁷³ La evidencia empírica recopilada por López Duarte (2004) permite analizar el papel que desempeñan estas modalidades en el contexto de las IDE realizadas por empresas españolas. Una primera conclusión que se desprende del trabajo es que, en general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de IDE. Las IE de nueva creación están muy por debajo de las empresas conjuntas y adquisiciones. La empresa española ha acudido, por tanto, al exterior sobre la base de recursos propiedad de otras empresas con las que o bien se ha aliado o bien ha adquirido total o parcialmente. Esto nos hace ver que las alianzas han sido más preferidas en los primeros estadios de los procesos de internacionalización mediante IDE, evidenciando que la empresa española ha seguido un desarrollo gradual en su expansión internacional, tratando de acumular experiencia al tiempo que se reducen los riesgos.

c) Creación de una empresa conjunta: se crea una nueva empresa en el país de destino en colaboración con otros socios que aportan recursos y capacidades adicionales, y comparten la propiedad.

d) Adquisición parcial del capital de una empresa ya establecida en el país destino, dando lugar a una IE compartida. Esta adquisición puede suponer que la empresa inversora adquiera únicamente un porcentaje del capital de la IE localizada en el mercado receptor, o que se implique en la realización de una adquisición compartida⁷⁴. Esta última supone la entrada de nuevos socios en el capital de una empresa establecida en el país de destino de la IDE, realizada en el marco de un acuerdo de cooperación previamente desarrollado por las empresas implicadas, al objeto de añadir nuevos recursos a la misma, necesarios para su expansión, cambio de dirección o para su propia supervivencia. Dicha entrada puede materializarse de dos formas: i) mediante la adquisición parcial de una empresa localizada en el país receptor fruto de un acuerdo de cooperación realizado entre la empresa adquirente y el propietario de la empresa adquirida, de forma que el propio vendedor permanece como copropietario de dicha empresa, y (ii) mediante la adquisición total de una empresa localizada en el mercado receptor realizada por un grupo o consorcio de empresas con el objetivo de compartir la propiedad y la gestión de la unidad adquirida.

Desde el punto de vista organizativo, según López (1996), la adquisición total del capital de una empresa localizada en el mercado receptor resulta similar a la creación de una filial de plena propiedad, mientras que la adquisición parcial presenta una naturaleza asimilable a la de la empresa conjunta de nueva creación. No obstante, sus repercusiones para el proceso de internacionalización son distintas, pues en las adquisiciones se utiliza la infraestructura y conocimiento del mercado receptor ya desarrollados por la empresa adquirida, permitiendo a la empresa inversora iniciar su actividad en el mismo desde una posición relativamente avanzada.

⁷⁴ La distinción entre la creación de empresas conjuntas y las adquisiciones compartidas fue introducida por Noble (1994), al distinguir entre “joint ventures” y “shared ventures”.

Según Gomes-Casseres (1989), estas dos clasificaciones no sólo no resultan mutuamente excluyentes; si no que, por el contrario, son complementarias. Así, tanto las inversiones que dan lugar a la creación de una nueva empresa, como las que se materializan a través de la adquisición de una unidad previamente localizada en el mercado receptor pueden ser realizadas en solitario o de forma compartida. Estas cuatro opciones se pueden visualizar en la tabla 7.45.

Tabla 7.45. Formas de implantación en el mercado receptor a través de una IDE por combinación de la estrategia de crecimiento y la estrategia de convivencia

		ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA	
		En Solitario	Acuerdo de Cooperación
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento Interno	Creación IE plena propiedad (a)	Creación empresa conjunta (c)
	Crecimiento Externo	Adquisición IE plena propiedad (b)	Adquisición parcial y/o compartida de IE (d)

Fuente: adaptación de López (1996).

Por tanto, tanto la IDE realizada en solitario o por varias empresas puede suponer, tanto la aparición de una nueva entidad en el mercado receptor, como un cambio en la propiedad y control de una empresa ya existente. En este sentido, López (1996) destaca que la adquisición total o parcial de una empresa previamente existente en un mercado extranjero constituye una alternativa utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas que desean introducirse en tal mercado (Caves y Mehra, 1986 y Hennart y Park, 1993).

Así, las dos estructuras de propiedad de la IE identificadas (filial plena propiedad y empresa conjunta) pueden ser fruto de la creación y puesta en marcha de una nueva instalación productiva o bien de la adquisición de una ya existente (López, 1996). La consideración conjunta de estos ámbitos estratégicos de decisión empresarial (estructura de propiedad de la unidad localizada en el mercado receptor y forma de implantación en el mismo mediante IDE y tipo de crecimiento), teniendo en cuenta que no son categorías excluyentes, permite identificar las cuatro opciones comentadas, al alcance de la empresa con objeto de abordar su internacionalización. De acuerdo al objetivo que se persigue con el acuerdo y al alcance de mercado, podemos encontrarnos con cuatro tipos de empresas conjuntas, tal y como se puede apreciar en la tabla 7.46.

Tabla 7.46. Tipología de empresas conjuntas

		Objetivo	
		Mercado	Recursos y capacidades
Alcance de mercado	Global	Joint venture de alcance global (complemento geográfico de los socios)	Joint venture para incrementar competitividad de los socios (fabricación conjunta. I+D)
	Local	Joint venture de entrada en un mercado (países en vías de desarrollo)	Joint venture para acceder a recursos de un país (países con dotaciones de recursos naturales)

Fuente: Laserre (2003).

Una empresa conjunta local puede tener como objetivos básicos la penetración en dicho mercado, facilitada por los conocimientos del socio local, o bien, la explotación de una serie de recursos localizados en dicho mercado a los que sólo tienen acceso las empresas locales. Por el contrario, con una empresa conjunta global se buscaría, fundamentalmente, desarrollar una presencia en la mayoría de los mercados mundiales mediante la coordinación de los socios, o bien, mejorar la capacidad para competir a nivel global de los socios mediante la puesta en común de sus recursos y capacidades (Laserre, 2003; Pla y León, 2004). En la tabla 7. 47 mostramos las principales ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas.

Tabla 7.47. Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas

Ventajas	Inconvenientes
Compartir costes y riesgos de entrada. Modo pragmático y eficaz de obtener buena información (a través de los socios) sobre las condiciones competitivas del correspondiente mercado. Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. Control de los niveles de riesgo en los correspondiente mercados locales a través de un socio local, por sus específicos conocimientos. Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre propiedad y control de las empresas (barreras a la inversión extranjera). Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.	Dificultades en la selección de un socio adecuado. Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc. Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control. Existe el potencial peligro de transferir competencias básicas a los socios. Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio. Dificultades para acometer cambios en la orientación estratégica de la empresa conjunta. En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. Pérdida de independencia. Dificultades para que cada socio pueda conseguir, si las condiciones cambian, sus objetivos estratégicos.

Fuente: composición a partir de Guisado (2002) y Pla y León (2004).

Johnson *et al.* (2006) se fijan en por qué algunas estrategias tienen más éxito que otras, introduciendo el concepto de criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas. El primer criterio (los otros son la aceptabilidad y la factibilidad) es el ajuste de la estrategia, que hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. En este sentido, la tabla 7.48 muestra las razones por las que se consideran ajustadas la combinación de los ámbitos estratégicos vinculados.

Tabla 7.48. Ajuste estratégico de las opciones de internacionalización al combinar la estrategia de convivencia con la estrategia de crecimiento en la IDE

	<i>Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de:</i>		
Opción estratégica	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo interno	Primero en el mercado No hay socios o adquisiciones “disponibles”	Aprendizaje y desarrollo de competencias Reparto de los costes a lo largo del tiempo	Facilidad cultural / política
Fusión/adquisición	Velocidad Oferta/demanda Ratios precio/beneficios	Adquisición de competencias Economías de escala	Rendimientos: crecimiento o cotización de la acción Problemas de choque cultural
Desarrollo conjunto	Velocidad Norma de la industria	Competencias complementarias Aprendizaje de los socios	“Necesario” para entrar Reduce el riesgo Está de moda

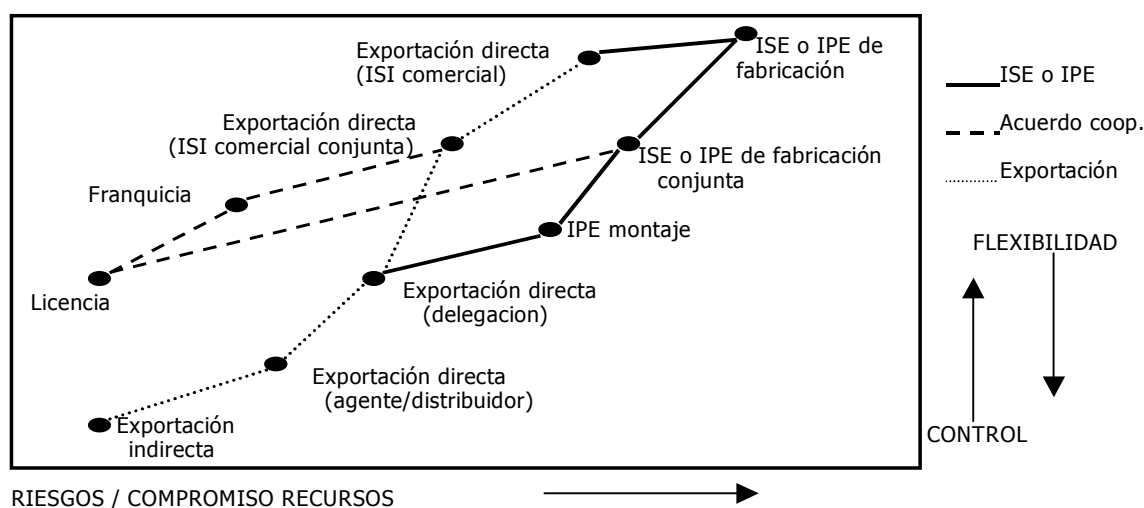
Fuente: Johnson *et al.* (2006).

De manera análoga a la vinculación precedente, se suele *combinar la estrategia de entrada y permanencia (7) y la estrategia de convivencia (9)*, a través de un planteamiento longitudinal (*estrategia de secuencia*). Así, Rialp y Rialp (2005) explican cómo las empresas internacionales se enfrentan, de manera más o menos reiterada durante su proceso de internacionalización, con diferentes tipos de decisiones estratégicas basadas en seleccionar o modificar alguna de las distintas formas o vías genéricas de penetración y desarrollo de la empresa en los mercados internacionales. En

nuestro planteamiento de especificidad decisional, esta selección se combina con los otros ámbitos.

Según Rialp y Rialp (2005), estas opciones estratégicas de penetración y desarrollo empresarial en los mercados exteriores se han caracterizado, a menudo, atendiendo a los distintos, aunque sumamente correlacionados, niveles de riesgo, compromiso de recursos, potencial de beneficios y grado de control que implican en realidad cada una de ellas. Ello revela la existencia de ciertas tensiones o compromisos críticos a la hora de determinar, por un lado, el nivel de control y, simultáneamente, de riesgo operativo soportado por la empresa en sus operaciones exteriores, o bien el potencial de beneficios a obtener en función del volumen de recursos comprometidos en cada momento del tiempo, por el otro (Osland *et al.*, 2001). Estas cuestiones, así como, la combinación natural de la *estrategia de entrada y permanencia*, la *estrategia de convivencia*, con una perspectiva longitudinal (*estrategia de secuencia*), se puede apreciar en la figura 7.49.

Figura 7.49 Evolución en la toma de decisiones sobre *estrategia de entrada y permanencia* en combinación con la *estrategia de convivencia*



Fuente: Adaptación de Root (1994), Alonso y Donoso (1994, 1998) y Rialp y Rialp (1996, 2005).

En términos generales, el desplazamiento hacia niveles más elevados de internacionalización implica la obtención de un mayor grado de experiencia internacional por parte de la empresa, debido al proceso de aprendizaje gradual y acumulativo habitualmente seguido por ésta durante su propia evolución internacional (Alonso y Donoso, 1994). Asimismo, cada una de estas vías o trayectorias genéricas del desarrollo internacional de la empresa que combinan *estrategias de entrada y permanencia* (exportación, ISI, IPE o ISE) con *estrategias de convivencia* (acuerdos contractuales, empresas conjuntas), susceptibles de conjugarse en el tiempo, representan un continuum (*estrategia de secuencia*) o gradación de fórmulas institucionales específicas, con diferentes niveles de control, riesgo, flexibilidad y compromiso de recursos para la compañía. Así, sus decisiones están altamente condicionados por la *estrategia de secuencia* seguida y, en particular, por el nivel de conocimientos acumulados en los mercados internacionales.

Sin embargo, también conviene destacar la naturaleza fundamentalmente estratégica, racional y deliberada de la elección realizada entre dichas vías alternativas o patrones genéricos de internacionalización por parte de los altos directivos responsables de la compañía, a la luz de sus propios recursos o capacidades organizativas y de los factores del entorno local e internacional. Así pues, esta visión de la internacionalización empresarial, basada en algunos de los diferentes ámbitos propuesto en el MEI, describe un proceso de creciente implicación internacional de la empresa, que admite una amplia diversidad de vías alternativas o patrones de desarrollo internacional. Estas formas reflejan, a su vez, diferentes niveles de compromiso y disponibilidad de recursos, potencial de beneficios, grado de control sobre las operaciones exteriores y riesgo operativo para la compañía. Además, dicho proceso es tanto estratégico como evolutivo y dinámico por naturaleza, ya que tales mecanismos de internacionalización varían en el tiempo a medida que la empresa incrementa y consolida su presencia en la esfera internacional (Rialp y Rialp, 2005).

Un enfoque combinatorio similar, aunque sin el componente evolucionista, es el que realizan Buckley y Casson (1998). En su análisis sostienen que factores tales como

los costes de localización, la internalización, variables financieras, elementos culturales, la estructura del mercado y la estrategia competitiva, así como los costes de adaptación al entorno local, son elementos que juegan un papel importante en las decisiones acerca de las vías de internacionalización en los correspondientes mercados. Considerando los argumentos anteriores, se pueden perfilar las posibilidades resultantes de la combinación de estrategias, tal y como se reflejan en la figura 7.50.

Figura 7.50 Vías de internacionalización resultantes de la combinación de la estrategia de entrada y permanencia, de crecimiento y de convivencia

Tipo de Estrategia Combinada	Descripción
IDE	Unidades de producción y distribución propias en el exterior.
IDE en producción	Unidades de producción exterior propias, empleando unidades de distribución exteriores ajenas.
SUBCONTRATACION	Unidades de distribución propias en el exterior usando unidades de producción exteriores ajenas.
IDE en distribución	Exportación desde la propia unidad de producción.
EXPORTACIÓN / FRANQUICIA	Exportación desde una unidad de producción ajena.
LICENCIAS	Transferencia de tecnología a una empresa ajena integrada.
JOINT VENTURE integrada	Propiedad conjunta de una unidad de producción y distribución en el exterior.
JOINT VENTURE en producción	Propiedad conjunta de una unidad de producción en el exterior, pero emplea una unidad de distribución exterior ajena.
JOINT VENTURE en distribución	Propiedad conjunta de una unidad de distribución en el exterior, pero subcontrata a una unidad de producción ajena.
JOINT VENTURE de exportación	Exportación a una unidad de distribución de propiedad conjunta en el exterior.
Combinación IDE / JOINT VENTURE	Propiedad de una unidad de producción en el exterior y propiedad conjunta de unidad de distribución en el exterior.
Combinación JOINT VENTURE / IDE	Propiedad de una unidad de distribución en el exterior y propiedad conjunta de una unidad de producción en el exterior.

Fuente: Buckley y Casson (1998).

Estos planteamientos responden a cuatro particularidades estratégicas: dónde se localizan las unidades de producción (*estrategia de localización*), qué propiedades deben tener las unidades de producción en el exterior (*estrategia de entrada y permanencia y de internalización*), si las unidades de distribución en el exterior son propias o ajenas (*estrategia de crecimiento*), y si la propiedad de dichas unidades es total o compartida (control total vs. control compartido) (*estrategia de convivencia*).

Por último, Pla (2000) y Pla y León (2004) realizan una comparación por parejas de algunas de estas vías de internacionalización, después de una profusa revisión de trabajos sobre el tema. Así, señalan que los fundamentos de la *teoría de los costes de transacción* son utilizados mayoritariamente como argumento básico para justificar la elección entre comercializar determinada ventaja que posee la empresa en los mercados externos mediante el uso de licencias, o explotarla internamente en la propia compañía a través de la IDE. La elección vendría dada por la comparación entre los costes de transacción en los que se incurre al acudir al mercado y los costes internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa (Caves, 1982). Ahora bien, existen determinados factores que inciden sobre ambos costes e indirectamente sobre la elección del método elegido. De este modo, considerando las variables internas, las licencias se consideran como la segunda mejor opción, una vez se comprueba que la empresa no posee los recursos necesarios (personal, capital, conocimiento de los mercados, etc.) para realizar IE (Clegg, 1990). Algunos estudios (Buckley y Davies, 1979; Telesio, 1979) muestran cómo las empresas más pequeñas de cada industria, tienden a utilizar las licencias como primer paso para superar dichas carencias y, al mismo tiempo, conseguir una presencia más o menos uniforme en los mercados internacionales.

Con relación a la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En el caso contrario, cuando esta ventaja se basa en un know-how específico con un alto componente de conocimiento tácito, como puede ser el caso de capacidades

tecnológicas o directivas, el modo utilizado será la propia inversión directa, ya que dichos conocimientos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la transferencia del equipo humano o de la propia organización (Kogut y Zander, 1992). Con este argumento se estaría justificando la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus propias IE a un menor coste que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad en poder ser imitados.

En lo que respecta a las condiciones del sector, la elección entre licencias o IDE está influida por el nivel de gasto en I+D y por la estructura de la competencia. Con relación al primer factor, se encuentra una mayor propensión a utilizar las licencias en sectores donde existen mayor número de innovaciones y mayor complejidad en la configuración de los productos, debido a los rápidos cambios tecnológicos (Telesio, 1979). Respecto al segundo factor, existe cierta controversia según se considere la estructura del sector en el país de destino o en el país de origen. En el primer caso, la existencia de oligopolios con fuertes productores locales, que incluso pueden tener poder para influir en las políticas gubernamentales sobre restricciones a la IDE, favorecerá el uso de las licencias (Buckley y Davies, 1979). En el segundo caso, la existencia de oligopolios en los países de origen hace que, una vez alguno de los competidores realiza determinado movimiento hacia los mercados exteriores, los demás tiendan a seguirle, con lo que se necesitan modos con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente a dichos movimientos (IE plena), comprobándose, por tanto, el menor uso de las licencias (Kim y Hwang, 1992).

A nivel país, Davidson y McFetridge (1985) comprueban cómo la probabilidad de utilizar licencias en la transmisión de tecnología, frente al uso de IDE, disminuye conforme incrementa: (a) la experiencia en un país, (b) el tamaño del mercado en cuestión, y (c) la similitud de las características demográficas y culturales respecto al país de origen. Asimismo, Contractor (1984) demuestra cómo el número de licencias disminuye y el de IDE aumenta a medida que incrementa el nivel de desarrollo

económico del país de destino; mientras que, por el contrario, el uso de licencias se ve favorecido por la existencia de políticas gubernamentales regulando las inversiones directas provenientes del exterior.

En cuanto a la elección entre filiales propias o empresas conjuntas parece relacionarse con factores sobre la estructura de propiedad de las IE (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Así, el tamaño de la firma inversora, su grado de diversificación y experiencia, y el tipo de conocimiento transmitido son los factores señalados en la literatura con mayor frecuencia. Respecto al tamaño de la empresa, existe cierta disparidad en el resultado de los diferentes estudios. Generalmente, se acepta la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas, dadas sus limitaciones de recursos y la diferente actitud frente al riesgo en comparación con las grandes empresas. No obstante, otros trabajos evidencian la relación contraria o incluso no encuentran ningún efecto. Esta controversia parece quedar explicada en los trabajos de Sanna Randaccio (1991) y Mutinelli y Piscitello (1996) al encontrarse una relación entre el tamaño de la firma inversora y la estructura de propiedad en forma de U, es decir, la probabilidad de utilizar una filial propia incrementa con el tamaño de la empresa hasta cierto punto donde la probabilidad de formar una empresa conjunta empieza a incrementar de nuevo. De esta forma, queda justificada la utilización de las empresas conjuntas por las pequeñas firmas en términos de limitaciones financieras y directivas y, por las firmas de mayor tamaño, en términos de su mejor disposición para negociar buenas condiciones, sobre todo, en industrias oligopólicas donde la cooperación se convierte en un buen vehículo para la coordinación de la conducta de las empresas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la colusión.

En relación con el grado de diversificación de la empresa inversora, se comprueba cómo, a medida que éste incrementa, aumenta la probabilidad de utilizar como método de entrada las empresas conjuntas. Este hecho se explica por la necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas activas en las industrias donde se entra por primera vez (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991).

En la mayoría de estudios, se demuestra la preferencia por las filiales propias frente a las empresas conjuntas a medida que incrementa la experiencia internacional de la empresa inversora (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991). El argumento básico subyacente es que la internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Desde esta óptica, la entrada inicial mediante IE propias implicaría incurrir en determinados riesgos debido a la falta de conocimientos sobre las condiciones locales, surgiendo las empresas conjuntas como una posible solución transitoria que permite acumular información sobre el entorno local, minimizando los riesgos de entrada. Una vez disminuye la incertidumbre inicial, la empresa adquiere mayor confianza en sus propias posibilidades decantándose en sucesivas operaciones, en el mismo país o en países culturalmente similares, por la inversión en filiales propias. No obstante, algunos autores proponen otras hipótesis. En particular, Erramilli (1991) determina, en el caso de empresas de servicios, una relación en forma de U. Por último, en los casos donde resulta muy difícil establecer un adecuado contrato con un socio, dado que el tipo de conocimiento transmitido desde la matriz a las filiales es tácito o no está lo suficientemente protegido, como puede ser una marca comercial o una determinada tecnología, las empresas preferirán como método de expansión internacional sus propias filiales (Gatignon y Anderson, 1988).

En lo que respecta a las condiciones del sector, se observa una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de aquellos sectores intensivos en recursos naturales controlados por firmas locales, normalmente sujetas a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, y en los que generalmente, el tamaño mínimo eficiente necesario es elevado (Caves, 1982; Root, 1987; Hennart, 1991). De igual forma ocurre en el caso de las industrias intensivas en I+D. El incesante ritmo de innovaciones tecnológicas y la mayor necesidad de adaptar los procesos y productos a las necesidades cambiantes de los clientes hacen que el éxito competitivo de las empresas dependa, más que en el pasado, de su capacidad para acceder a recursos complementarios (Kogut y Singh, 1988).

En definitiva, en la *estrategia de convivencia*, se debe responder a las cuestiones **¿nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros? ¿con quién vamos?**, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada mercado y momento. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización*, siendo los factores de *internalización* los más relevantes.

7.4.3.4.2. Síntesis teórica de la estrategia de convivencia

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de convivencia* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.51).

Tabla 7.51. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de convivencia*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	B	A	A	M	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	B	M	M	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, existe bastante equilibrio entre las teorías que han obviado, prácticamente, los aspectos relacionados con la *estrategia de convivencia* (cuatro, todas ellas, bastante remotas en el tiempo y con orientación, eminentemente económica), las que han tenido

una referencia explicativa media (tres) y las que la han tenido alta (cinco, enfoques bastante más cercanos en el tiempo y que inciden, especialmente en las ventajas de internalización). Es de resaltar que en este ámbito estratégico, también, el argumento expuesto para la *estrategia de crecimiento* en lo relativo a que ha sido un ámbito que ha adolecido de la falta de su propio y específico nicho de estudio, es asimilable, aunque, ciertamente con menor contundencia. Muchos trabajos asocian las formas contractuales de los acuerdos de cooperación a los modos de entrada. Tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está directamente entroncado con la *estrategia de entrada y permanencia* (que como hemos visto es absolutamente tratado por todas las corrientes), al ocuparse de decisiones separables desde un punto de vista analítico, pero coincidentes en el momento de tomarlas. De esta manera muchos de los argumentos manejados por las teorías para tratar aquellos aspectos (por ejemplo, entrar en un nuevo mercado con una IE) incluirían la elección del tipo de cooperación (por ejemplo, mediante una empresa conjunta).

Entre las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* da con una de las claves que afecta a este ámbito estratégico al fundamentar la internacionalización de la empresa en las ventajas de la internalización y entenderla como un crecimiento que internaliza mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes. Esta teoría resalta la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios intangibles y específicos, que la empresa debería explotar bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga. La empresa, consciente de los fallos del mercado en las transacciones, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno. En este sentido, las vías de internalización ponen el énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa (análisis interno). Es aquí donde considera formas alternativas intermedias a la mera exportación y a la IDE propia.. Por tanto, la argumentación de la utilización de los acuerdos de

cooperación como contraposición a la IDE o, incluso como modalidad de IDE (en el caso de la empresa conjunta), se aloja en el ámbito de la *estrategia de convivencia*.

El *paradigma ecléctico (PE)* suscribe los argumentos anteriores, al fundamentarse, también, en las ventajas de la internalización. No obstante, va incluso más allá, ya que al explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE considera los acuerdos de cooperación de una manera principal, sobre todo, tras el trabajo de Dunning (1995), el cual los incorpora como opción dada la creciente importancia de las alianzas estratégicas como vía de expansión internacional.

Aunque el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* lo plantee como alternativa, los acuerdos de cooperación parecen ser la opción menos correcta entre las vías de internacionalización. Adicionalmente, esta teoría no se ha mostrado de momento capaz de predecir qué tipo de arreglos cooperativos concretos (licencias, franquicias, empresas conjuntas, etc.) deberían utilizar especialmente las empresas en el ámbito internacional. Hace referencia al modo de entrada al exterior, favoreciendo los modos que implican internalización por parte de la empresa frente a aquellos que suponen colaboración con otras compañías o entidades.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* explica la IDE y se asume implícitamente que las sucesivas innovaciones siempre conducirán a la IPE, pero no especifica si la producción exterior será llevada a cabo por el innovador, por la empresa extranjera o por ambos. El resto de modelos tienen una incidencia explicativa superior.

El planteamiento de la *estrategia de convivencia* está implícito en el *modelo secuencial de Uppsala*, aunque no los afronte explícitamente. En el *enfoque escandinavo (EE)*, es muy sutil la referencia a la formulación de acuerdos contractuales o cooperativos con otras entidades al objeto de adquirir los conocimientos que éstas tengan sobre los mercados exteriores. Efectivamente, el *EE* no llega a reflejar la creciente proliferación de fórmulas mixtas de naturaleza contractual (licencias y franquicias) u otros mecanismos alternativos para la proyección internacional de la empresa (empresas conjuntas

internacionales), minusvalorando, en consecuencia, la posibilidad de obtener recursos externos a través de las redes de cooperación.

Lo mismo se puede afirmar respecto al *enfoque de innovación (EI)*, aunque, en este caso, se establece que para que la innovación se difunda hace falta un contacto social de la empresa con agentes externos. La existencia de contactos sociales y de relaciones entre empresas para que se dé la innovación, describe cómo se seleccionan los socios adecuados en función de las percepciones, objetivos y perspectivas.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa. Este enfoque sostiene que gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores, e instituciones. En este sentido, la elección de las redes y, por tanto, de los actores que la forman es efectuada por las empresas de acuerdo con sus necesidades y con los objetivos que éstas se proponen alcanzar a través de las mismas. Además, el *ER* se centra en estas relaciones con el mercado para acumular conocimientos. El *ER* enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades de la cadena valor.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* relaciona los desarrollos tecnológicos y la importancia de las redes y alianzas globales como recurso significativo con la *teoría de la internalización* a través de las facilidades tecnológicas que, hoy en día, permiten gestionar la cadena valor.

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, cuando los activos específicos y la incertidumbre influyen en la elección del modo de gobierno internacional de una transacción, implícitamente el riesgo y los objetivos ejercen su función. Por ello, la empresa debe analizar cada transacción para establecer modos de bajo control o de alto control. La elección de modos de alto control viene determinada

por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto, lo cual puede dar lugar a opciones más lentas y controladas o a opciones más rápidas, pero de menor control. La incertidumbre del comportamiento por las características de los activos envueltos en la transacción se confronta con el conocimiento, tamaño y experiencia internacional que posee la empresa, no descartando formas híbridas (estrategia de convivencia) de propiedad y de control.

7.4.3.4.3. Factores a analizar en la estrategia de convivencia

Consecuentemente, en la estrategia de convivencia (ámbito estratégico del MEI), entendemos que las cuestiones planteadas *¿nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros? y ¿con quién vamos?*, así como el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización* (especialmente) y *de localización* son oportunos y adecuados. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, suficientemente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, para este ámbito estratégico, continuamos con la forma precedente para estudiar la *estrategia de convivencia*, entrando en cada una de las IDE realizadas por la empresa. Pensamos que un planteamiento secuencial de esta cuestión nos permite investigar los motivos y factores pasados y presentes en un estudio longitudinal (se producirá cierto solapamiento con la *estrategia de secuencia*) Desde esta perspectiva, se plantean un mayor número de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Las cuestiones a estudiar⁷⁵ para cada mercado relevante son las siguientes:

- ¿Con quién afrontamos la estrategia de internacionalización?, ¿Habría alguna directriz o “regla” a priori sobre esta decisión?, ¿Cuál es la estructura de propiedad de nuestras IE? (filial propia, empresa conjunta), ¿Utilizamos acuerdos de cooperación en nuestra estrategia de internacionalización?, ¿Qué modalidad de alianzas empresariales

utilizamos? (licencias, franquicias, subcontratación, consorcio, empresa conjunta, etc.), ¿A qué actividad de la cadena valor afectan los acuerdos, si los hay?, ¿Existen acuerdos horizontales competitivos con competidores?, ¿Existen acuerdos horizontales complementarios?, ¿Existen acuerdos verticales con clientes?, ¿Existen acuerdos verticales con proveedores?, Tipo de alianza internacional (local para un país, global para varios países, domestica con otras empresas de aquí), ¿Qué tipos de ventajas queremos explotar? (propias o ajenas) (de mercado o de recursos), ¿Cuáles son los factores que determinan esta decisión?.

- Secuencia temporal del proceso de internacionalización (*estrategia de convivencia*) seguida en el país o países en los que actualmente se dispone de IE.

- Hitos, tipo de IE, motivos y factores clave.

En cualquier caso, algunos aspectos se plantean de modo combinado, integrando ciertos ámbitos estratégicos, algunos ya vistos (*estrategia de entrada y permanencia y estrategia de crecimiento*) y otros que veremos.

7.4.3.5. Estrategia corporativa

7.4.3.5.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (10) estrategia corporativa (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con la elección de los negocios en los que se va a acometer un desarrollo internacional. La decisión de internacionalizarse puede afectar a la totalidad de las actividades (negocios) de la empresa o, alternatively, sólo a alguna unidad estratégica de negocio (UEN). Por tanto, trataríamos de responder a la siguiente pregunta: **¿qué unidades estratégicas de negocio internacionalizamos?**.

⁷⁵ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

La *estrategia corporativa* suele considerarse como uno de los niveles estratégicos de la empresa. Existen estrategias a diversos niveles de la organización (Johnson *et al.*, 2006). El término estrategia puede ser redefinido en relación con sus tres niveles interconectados de toma de decisiones. La práctica más usual es distinguir tres niveles de estrategia: corporativa, empresarial o de negocios y funcional. Las decisiones tomadas en cada uno de estos niveles deben formar un conjunto coherente para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo (Pla y León, 2004). El primero de los niveles, la *estrategia corporativa*, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización (Johnson *et al.*, 2006).

La *estrategia corporativa* engloba a la totalidad de la empresa (Garrido, 2006) y definiría en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, así como, la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. En este nivel, la principal preocupación del estratega es determinar el ámbito de actividad: las combinaciones producto/tecnología/mercado en las que la empresa quiere estar, y aquéllas que debe abandonar. Este conjunto de negocios se conoce como “cartera de actividades”, y se espera que en su totalidad sea capaz de proveer los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa. En definitiva, el ámbito de la estrategia corporativa alude a decisiones relacionadas con las clases de mercados geográficos y de productos en los que quiere estar presente la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar la empresa sus actividades (Pla y León, 2004).

La *estrategia corporativa* define el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en los que compite. Las decisiones de *estrategia corporativa* incluyen las inversiones en diversificación, integración vertical, la asignación de recursos entre las diferentes actividades y las desinversiones (Grant, 2004).

Efectivamente, desde que se iniciara en la literatura científica la investigación sobre la diversificación de producto con el trabajo de Rumelt (1974) (Galán, 1995; Galán y Suárez, 1997; Ramírez, 2005), seguida posteriormente por numerosos investigadores, uno de las temáticas preferidas fue la elección de la dirección de la diversificación. Esto es, una vez que las empresas han tomado la decisión de diversificar, el siguiente problema es la elección de la dirección de la diversificación. Normalmente, se ha recurrido al modelo de Abell (1980), que define las unidades de negocio en función de tres dimensiones: a) el mercado o clientes a los que se desea satisfacer; b) la función o necesidad que se pretende cubrir; y c) el producto o tecnología empleada para tal fin. Las nuevas líneas de actividad, esto es, la dirección de la diversificación, pueden implicar modificaciones en una o más de las dimensiones señaladas. Estas alteraciones dan lugar a las diferentes clases de diversificación, cuya tipología primigenia se encontraba ya en la primera obra de Ansoff (1965) (Galán, 1995).

La *estrategia corporativa* tiene, por tanto, como elemento analítico y de decisión, la *unidad estratégica de negocio (UEN)*⁷⁶, que permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico (Springer, 1973; Bueno, 1996; Sanchis y Camps, 2000; Johnson *et al.*, 2006). En este sentido, la empresa debe tomar una posición en el eje *especialización - diversificación*, de manera que establezca el grado de diversificación⁷⁷ deseado, teniendo en cuenta que un cambio de

⁷⁶ Una *unidad estratégica de negocio (UEN)* es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra UEN (Johnson *et al.*, 2006). Destacar que es un concepto que no deja de adolecer de cierta ambigüedad. Otras consideraciones sobre el concepto de *unidad estratégica de negocio (UEN)* o *unidad estratégica empresarial (UEE)* las hemos recogido de Bueno (1996). Así, según la General Electric (Hax y Majluf, 1983): “Unidad operativa que vende un conjunto definido de productos o servicios a un grupo identificable de clientes, en competencia con un conjunto definido de competidores”. Según Bettis y Hall (1983): “Entidad básica de planificación con misiones estratégicas diferentes e independientes de otras entidades”. Según Gluck *et al.* (1980): “Entidad organizativa amplia y homogénea para que pueda ejercer un control efectivo sobre los principales factores que afectan a sus negocios”. Según Ansoff *et al.* (1982): “Área estratégica empresarial o combinación producto-mercado-tecnología que subdivide el entorno de la empresa en áreas distintas de oportunidades, amenazas, tendencias y turbulencias”. Según Porter (1981): “Grupos de centros de estrategia dentro de una industria que siguen una estrategia similar o igual a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

⁷⁷ Es habitual encontrar entre la literatura planteamientos de categorías estancas que distinguen entre la especialización y la diversificación. Siendo estrategias diferentes y contrapuestas, creemos que a la hora

área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito que pueden ser diferentes a los de los actuales negocios.

Bueno, (1996) aclara que según cual sea el nivel del análisis, la *unidad estratégica de negocio (UEN)* puede ser la propia empresa, una división, una IE, una combinación producto-mercado o una función operativa. Unidades que pueden ser o no unidades de gestión empresarial o de la estructura de organización y ser o no centros de responsabilidad, de beneficio o de costes. En definitiva, la *UEN* viene a representar un nivel de análisis del plan estratégico. Como se puede comprobar en las diversas definiciones (ver nota a pie anterior), las ideas básicas que van configurando el concepto de *UEN* son las siguientes: a) unidad operativa producto-mercado, b) unidad de planificación estratégica (con objetivo específico), c) unidad organizativa para el control estratégico. d) unidad de segmentación estratégica del entorno (producto-mercado-tecnología), e) unidad de estrategia industrial similar.

Es fundamental entender la *UEN* como un centro de desarrollo del plan de la empresa, a la cual le corresponde un objetivo determinado, así como los medios necesarios para su consecución; en definitiva, hay que entenderla como una solución de la segmentación estratégica que la empresa ha de realizar. Segmentación que, siguiendo a Ansoff (1984), se orienta a los problemas estratégicos, es decir, dividiendo las actividades en grupos homogéneos con la misma tecnología, mercado y competidores, según las relaciones definidas de oportunidades y amenazas del entorno (Bueno, 1996).

Sin embargo, no sólo la *UEN* es, intrínsecamente, un concepto ambiguo. También lo es la propia *estrategia de diversificación*. Ciertamente, los criterios normalmente utilizados para su definición (mercado/función/tecnología) planteados por el modelo de Abell (1980), dan lugar a decisiones estratégicas de muy diferente impacto

de definir a la empresa en este ámbito, es preferible hacerlo en cuestión de grado, entendiendo esta posición como un punto de mayor o menor grado de diversificación en una recta prácticamente infinita, en la que los extremos virtuales serían una especialización pura y total o diversificación nula (difícilmente factible: un cliente, un producto, una tecnología) y una imposible diversificación extrema (todos los sectores, todos los mercados, todos los productos, todas las tecnologías).

estratégico. Compárese una estrategia de diversificación de desarrollo de productos para el mismo mercado con una estrategia de diversificación de actividades inconexas. Esto ha dado lugar a la necesidad de delimitar y clasificar la estrategia de diversificación.

Aquí surge un cierto problema de consistencia entre la estrategia de diversificación y la estrategia de internacionalización, ya que la internacionalización es una estrategia de diversificación (criterio mercado), pero, a la vez, es una vía para alcanzarla (Suárez, 2005).

Cabe destacar que Duran (1977) ya hablaba de diversificación internacional. Siguiendo la clasificación clásica de Ansoff (1965), en el vector de crecimiento se recoge la *estrategia de diversificación*.

Así, siguiendo la clasificación de las estrategias de crecimiento según la modalidad económica del campo de actividad (enfoque de Ansoff (1965)), se puede distinguir entre *expansión o crecimiento puro (estrategia de crecimiento)*, basada en el desarrollo de mercados y productos existentes para la empresa; y la *diversificación (estrategia corporativa)*, también denominada crecimiento diversificado, que se produce cuando la empresa desarrolla bien nuevos productos, bien nuevos mercados, bien ambos.

Ahora bien, según la clasificación de las estrategias de expansión según la opción producto-mercado [enfoque de Ansoff (1965)], éstas se aplican a productos actuales y a mercados actuales. Por lo que una de las posibles opciones de la clasificación de las *estrategias de diversificación*, según esta opción producto-mercado (enfoque de Ansoff), es la *diversificación internacional o internacionalización*, la cual siendo un tipo de diversificación, representa el desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países.

De esta forma, la diversificación internacional se puede interpretar como una extensión de la diversificación de producto hacia los mercados exteriores. Para Ansoff (1987), la diversificación internacional consiste en la penetración en un nuevo país y la

introducción de una nueva tecnología en sus mercados. Sin embargo, en la mayoría de los trabajos sobre el tema se ha tratado la diversificación internacional como la expansión de las operaciones (actuales o nuevas) de la empresa en mercados extranjeros, es decir, en nuevas localizaciones geográficas diferentes a las del país de origen de la empresa (Hitt *et al.*, 1994, 1997). Como indica Rochet (1981) la entrada en otros países se considera como una diversificación internacional, ya que un contexto muy distinto exige nuevas características y competencias para la empresa.

En este sentido, Garrido (2006) explica que la diversificación puede hacerse de muy diferentes formas. Por ello conviene establecer una tipología de los posibles modos de acción y hablar de diferentes tipos de diversificación según la alternativa de desarrollo elegida. De esta manera, puede hablarse de desarrollo de líneas de productos afines o no o de desarrollo de mercados, distinguiéndose entre nacionales e internacionales.

Por tanto, es necesario aclarar que en nuestro modelo MEI, la cuestión tratada en este ámbito no se refiere a si al internacionalizarnos entramos como organización en nuevos mercados/países (cuestión esta que ha sido tratada en la *estrategia de localización*), sino a cuáles de las actividades (negocios) que se realizan van a ser internacionalizadas. Dicho de otra forma, hasta qué punto la diversificación de la empresa en su mercado local es asimilada y trasladada a los mercados extranjeros.

Hecha esta aclaración, retomemos la *estrategia corporativa* en lo relativo a la *diversificación*⁷⁸. Según Garrido (2006), la *diversificación* podría definirse como el

⁷⁸ La visión basada en los recursos y capacidades ha realizado notables aportaciones al estudio de la diversificación y del alcance de la empresa (Peteraf, 1993, Galán, 1995). Así, Prahalad y Hamel (1991) señalan que “los grupos diversificados tienen una cartera de productos y una cartera de empresas. Pero creemos en una visión de la empresa también como cartera de competencias tecnológicas y profesionales”. Su conocida analogía del árbol, que adoptan y adaptan del GEST (1986), constituye una buena ilustración y resumen de sus ideas: “La empresa diversificada es un gran árbol. El tronco y las ramas mayores los forman los productos esenciales, las ramas menores son las unidades empresariales; las hojas, flores y frutos son los productos finales. Las raíces que proporcionan el alimento, el sustento y la estabilidad están constituidas por sus competencias y tecnologías esenciales. Nadie puede entender la fuerza de los competidores, si considera solamente los productos finales, del mismo modo que no se puede valorar la robustez de un árbol si sólo se miran las hojas”.

cambio de configuración de la empresa consistente en la entrada en nuevos negocios y en la dispersión del ámbito de actuación del negocio. Esto implica, normalmente, la necesidad de tener nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, lo que supone realizar cambios físicos y organizativos en la empresa, así como una ruptura con la trayectoria pasada. Para Johnson *et al.* (2006), la *diversificación* se define normalmente como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios y que, por tanto, aumenta la variedad que debe supervisar la matriz.

La *estrategia corporativa*, y por ende, la *estrategia de diversificación*, está condicionada por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la posición competitiva de la empresa, que a su vez esta condicionada por sus actividades internacionales y el entorno en el que se desenvuelven éstas. Este planteamiento está, básicamente, determinado por la obtención de sinergias⁷⁹, en este caso de carácter internacional. Las estrategias de diversificación se consideran como una excelente forma de conseguir sinergias. Estas sinergias se pueden conseguir en varios ámbitos, por lo que cabe clasificarlas en (Garrido, 2006):

a) *Sinergias operativas*. Son fruto de las economías de escala y permiten una reducción de los costes unitarios a medida que aumenta el tamaño debido a la existencia de costes fijos y que son independientes del volumen de producción. Esta sinergia también se considera con el aumento de tamaño, pero no ocurre lo mismo con las denominadas economías de alcance conseguidas mediante la fusión en la que cada una de las empresas fusionadas obtiene recursos que no tiene con un coste inferior a la que supondría proveerse de los mismos; así, por ejemplo, el acceso a determinados canales de distribución.

⁷⁹ La sinergia hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia (Bueno *et al.*, 2006). Las sinergias hacen referencia a las ventajas que se pueden obtener de las actividades o procesos que se complementan entre sí de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes (Johnson *et al.*, 2006). Las sinergias son las vías mediante las cuales las empresas orientadas a la diversificación consiguen generar rendimientos superiores a los que obtendrían mediante una simple diversificación de cartera (Garrido, 2006).

b) *Sinergias de naturaleza financiera*. Se pueden destacar, entre ellas, la de reducción del riesgo, la de reducción del coste de endeudamiento, el aumento de la capacidad de endeudamiento, el posible empleo de los fondos excedentarios y la diversificación.

c) *Sinergias de poder de mercado*. Se utilizan para elevar los precios y obtener rentas extraordinarias del monopolio o cuasi monopolio. Mediante la diversificación, se consigue reducir el poder de la competencia o en otras ocasiones aumentar el grado de concentración.

d) *Sinergias de índole fiscal*. La diversificación, llevada al extremo, generaría sinergias que la limitación legislativa ha frenado para garantizar la libre competencia y los derechos del consumidor. Dicha limitación suele estar vinculada a estímulos o a “penalizaciones” de naturaleza fiscal.

Según Johnson *et al.* (2006), se puede optar por la diversificación por distintas razones, y algunas permitirán crear más valor que otras. Tres razones potenciales de la diversificación para crear valor son las siguientes:

Primero, pueden existir ganancias de eficiencia al aplicar los actuales recursos o capacidades de la organización a nuevos mercados y productos o servicios. Se suelen definir como economías de alcance (Teece, 1982), en contraste con las economías de escala. Si una organización tiene recursos o capacidades infrautilizados que no puede cerrar o de los que no puede deshacerse cediéndolos a otros usuarios potenciales, puede tener sentido utilizar estos recursos o capacidades mediante la diversificación hacia una nueva actividad. En otras palabras, se pueden generar economías ampliando el alcance de las actividades de una organización. En realidad, se está aludiendo a las sinergias.

En segundo lugar, también se pueden lograr ganancias al aplicar las capacidades directivas de la corporación a nuevos mercados y productos y servicios. En cierto sentido, esto amplía el argumento anterior, pero destaca las habilidades que se pueden menospreciar con facilidad. Desde el punto de vista de la matriz, los directivos pueden

desarrollar una capacidad para dirigir una serie de distintos productos y servicios que, aunque no comparten los recursos en el ámbito de las unidades operativas, sí que dependen de habilidades generales directivas parecidas (por ejemplo, la capacidad de dirección internacional). Prahalad y Bettis (1986) y Bettis y Prahalad (1995) han descrito este conjunto de habilidades corporativas como la “lógica de dirección general dominante” o, para mayor brevedad, “lógica dominante”. Los directivos de la empresa pueden añadir más valor a las unidades de negocio que se distinguen entre sí desde el punto de vista operativo (utilizando distintas tecnologías, por ejemplo) siempre que requieran habilidades directivas similares de la matriz.

Por último, al disponer de una amplia gama de productos o servicios se puede aumentar el poder de mercado. Con una gama diversa de productos o servicios, una organización se puede permitir subsidiar un producto con los excedentes obtenidos en otro (subsidio cruzado), de una forma que tal vez los competidores no puedan igualar. Esto puede ofrecer a una organización una ventaja competitiva en el producto subsidiado.

Johnson *et al.* (2006) añaden que hay otras razones que se suelen dar para la diversificación, pero que crean valor de la forma menos obvia y, a veces, favorecen más los intereses de los directivos que los de los accionistas. Así, las organizaciones se suelen diversificar para responder a los cambios del entorno, para repartir los riesgos entre distintos tipos de negocios, o debido a las expectativas de las partes interesadas poderosas, incluyendo a los altos directivos.

De forma análoga, Garrido (2006) argumenta que el motivo de diversificación puede ser múltiple: la utilización de los recursos productivos, el deseo de crecimiento, la supervivencia, la estabilidad o la reducción del riesgo.

Por último, Bueno *et al.* (2006) expone, que a partir de cuatro justificaciones genéricas (“dilema del ciclo de vida del producto”, excedentes de recursos financieros sobre los requeridos, rentabilidad esperada de la diversificación superior a la de expansión, e información económica disponible no suficientemente consistente y

fiable), se perfilan las diez siguientes causas de diversificación: 1) Abandonar un sector maduro o en declive. 2) Evitar el declive del producto tradicional y aprovechar la oportunidad de desarrollar la innovación del producto. 3) Racionalizar el proceso productivo y lograr economías de escala. 4) Generar sinergias positivas u obtener economías de ámbito o alcance. 5) Evitar la pérdida de posición competitiva por la entrada de nuevos competidores. 6) Facilitar el aumento de poder de mercado de la empresa y explotar su buena imagen. 7) Disponer de recursos ociosos, especialmente financieros, y de capacidades directivas para gestionar la nueva estrategia. 8) Buscar una mayor rentabilidad en sectores emergentes o con menor competencia. 9) Disminuir los riesgos y poder sostener el crecimiento (diversificar riesgos a largo plazo). 10) Evitar regulaciones y barreras a la competencia y al crecimiento.

Como antes expresábamos, la diversificación puede hacerse de muy diferentes formas. En este sentido, conviene establecer una tipología de los posibles modos de acción. De esta manera, cabe hablar de diferentes tipos de diversificación según los mercados del nuevo negocio (Guisado, 2002; Pla y León, 2004; Garrido, 2006; Johnson *et al.*, 2006). Esta clasificación surge, a partir de los enfoques de negocio que lleva a cabo la empresa, relacionados o no, siguiendo el enfoque de Rumelt (1974). Así, puede hablarse, bien de *diversificación relacionada* cuando se trata del mismo tipo de cliente; incluye la *diversificación horizontal* cuando son del mismo tipo que los del negocio precedente, y la de *integración vertical* (hacia atrás o hacia delante) cuando unos son clientes del otro, o bien de diversificación *conglomerada o no relacionada* cuando se acude a un nuevo tipo de cliente.

1) La *diversificación relacionada* se puede definir como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización. Las nuevas actividades mantienen cierta relación con la situación actual, bien sea en la parte comercial o en la tecnológica. En este sentido se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles que generan sinergias. Por esta razón, suele ser menos arriesgada y más rentable.

a) La *diversificación horizontal* es el desarrollo en actividades que son complementarias a las actuales. Muchas organizaciones se dan cuenta de que hay oportunidades en otros mercados para explotar las capacidades estratégicas de la organización. De la misma manera, la venta de nuevos productos se puede realizar en mercados similares, y por tanto, nos situamos en un mismo entorno desde el punto de vista comercial. Dichas actividades pueden incorporarse a la empresa por crecimiento orgánico o por adquisición de competidores en el mismo mercado. Es la menos flexible y contribuye poco por este motivo a la mejora de la estabilidad, en ella se enfatiza sobre todo la sinergia que puede conseguirse en la comercialización.

b) La *integración vertical* (corresponde a la *estrategia de internalización*) describe la integración, ya sea hacia atrás o hacia adelante, en actividades adyacentes de la red de valor. En este caso, el crecimiento es también muy sensible a las inestabilidades, si bien pueden producirse sinergias importantes en el caso de que la tecnología sea afín.

2) La *diversificación no relacionada* es el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. La diversificación no relacionada se suele describir como una “estrategia de conglomerado”. Puesto que no existen economías de alcance evidentes entre los distintos negocios, pero sí que existe el coste evidente de la sede, la cotización de las acciones de las empresas con diversificación no relacionada suele sufrir lo que se conoce como el “descuento del conglomerado”. En este caso, los productos y mercados nuevos no guardan ningún tipo de relación con los tradicionales. Suele recurrirse, en mayor medida, al crecimiento externo, y el negocio básico de la empresa se diluye dentro del conglomerado. En muchos países, las políticas proteccionistas o las políticas de privatización generaron grandes grupos industriales “sobre diversificados”, que con la mayor apertura y competencia introducida por la globalización se encontraron con serias dificultades para sostener una gama tan alta de negocios. Estos grandes grupos reciben diferentes nombres según las zonas de origen: holding companies (es el término más extendido en

el mundo anglosajón y occidental), business houses (en India), grupos (en América Latina), chaebol (en Corea del Sur) o keiretsu (en Japón).

Se pueden exagerar los argumentos en contra de los conglomerados y, sin embargo, los conglomerados pueden tener éxito explotando la lógica dominante y pueden ser eficaces en países con mercados subdesarrollados. Pueden funcionar eficazmente como mercados internos de capitales y talentos directivos cuando los mercados externos de capitales y trabajo aún no funcionan bien (por ejemplo, los conglomerados coreanos (los chaebols) han tenido bastante éxito).

Respecto a esta clasificación, es importante reconocer también que la diferencia entre diversificación relacionada y no relacionada suele ser cuestión de grados (por ejemplo, en el caso de los fabricantes de automóviles que se diversifican hacia delante a los negocios, aparentemente relacionados, de las reparaciones y el mantenimiento, las relaciones pueden resultar mucho menos sustanciales de lo que parecen a primera vista) (Johnson *et al.*, 2006).

Bueno *et al.* (2005, 2006) utiliza el mismo enfoque de Rumelt (1974), pero lo combina con el de Ansoff (1965), introduciendo una distinción adicional que diferencia la diversificación dentro del negocio actual, de los campos de actividad cercanos a éste. De esta manera, presenta las siguientes opciones estratégicas:

1) *Diversificación simple o de refuerzo* (Ansoff, 1965). Busca reforzar los negocios actuales de la empresa, bien por el lado de los productos, bien por el lado de los mercados. Se clasifica a su vez en:

a) *Desarrollo o diversificación horizontal*. Representa el crecimiento de la empresa a través de productos análogos elaborados con tecnología análoga en mercados nuevos. Al ser productos y tecnología análoga (es decir, afines a la actual que tiene la empresa en cuestión), la empresa puede ofrecer una gama de productos mejorados, diferenciados o nuevos, pero dentro de una cadena productiva. En consecuencia, representa una estrategia tradicional y con poco riesgo relativo. Entre los requisitos

principales para optar por esta estrategia, cabe destacar que el mercado esté en pleno crecimiento y con barreras de entrada importantes y que la cuota de mercado de la empresa dominante o líder no se incremente, por lo que el aumento de la demanda puede ser repercutido a diversos competidores.

b) *Integración vertical* (corresponde a la *estrategia de internalización*).

2) *Diversificación concéntrica* (Ansoff, 1965) o *relacionada* (Rumelt, 1974). Ésta es la estrategia en la que la empresa desarrolla productos análogos con tecnología análoga en mercados análogos. En consecuencia, la empresa aprovecha la experiencia adquirida (técnica, comercial, etc.) para ir orientando sus inversiones hacia el campo de actividad o combinación de productos y mercados más cercanos a los actuales.

3) *Diversificación conglomeral* (Ansoff, 1965) o *no relacionada* (Rumelt, 1974). La empresa configura su campo de actividad en función de productos nuevos con tecnología nueva en mercados nuevos. Por tanto, representa la alternativa más ambiciosa y de mayor riesgo.

En este sentido, recordamos la tipología de IE, que planteábamos⁸⁰, relacionadas con las EMN diversificadas (Implantación Productiva en el Exterior por Diversificación de Actividades (IPED) y la Implantación de Servicios en el Exterior por Diversificación de Actividades (ISED)). Ambas son un ejemplo de la aplicación de este ámbito de estratégico.

En un planteamiento análogo al de la clasificación anterior, pero enfocado también a la EMN, Guisado (2003) distingue entre IDE horizontales, verticales y mixtas. En este ámbito estratégico (*estrategia corporativa*) nos fijaremos en la primera. Así, una EMN se encuentra *horizontalmente integrada* cuando se encuentra posicionada en diversos negocios, en general no necesariamente relacionados entre sí, y en la que todas las IE mundiales, pertenecientes a un mismo negocio, fabrican y venden

⁸⁰ Ver punto 4.3.4. Implantación en el exterior (IE) o filial exterior, en el capítulo 4.

prácticamente las mismas líneas de productos. Un gran número de EMN del sector de la alimentación siguen las pautas generales de este modelo.

Una estructura de esta naturaleza permite, entre otras, acceder a las siguientes ventajas: a) transferir productos y habilidades desde la sede central a las IE, facilitando una buena protección de los intangibles; explotar economías de escala antes y después del proceso de fabricación; c) adecuarse rápidamente a los cambios locales de la demanda; d) resolver con rapidez y facilidad las interrupciones en el proceso de fabricación de las IE, siempre que dicha interrupción no implique a la totalidad de la organización.

Esta forma de internacionalización empresarial se justifica por la posesión de determinados activos, tales como el know-how, tecnología y la experiencia ganada en el país de origen, de modo que la internacionalización se torna en la mejor opción para explotarlos en otros mercados geográficos con un bajo coste (Porter, 1986). Dado que estos activos son de naturaleza tácita y con unos elevados costes de transacción, se generan fuerzas de empuje hacia la proyección internacional, para la utilización de sus recursos en el extranjero, que pueden ser explotados a bajo coste, sin que exista el riesgo de difusión de sus conocimientos y sin tener que coordinar innecesariamente sus operaciones con otros socios (García Canal y Valdés, 1996).

Desde una perspectiva más genérica, Ramírez (2005) señala que la evidencia empírica pone de manifiesto que muchas de las empresas que están internacionalizadas también operan en múltiples y diferentes sectores, es decir, están diversificadas en producto (Hitt *et al.*, 1997). Esta expansión de la empresa en ambas dimensiones o direcciones (producto y mercado geográfico) conlleva una mayor complejidad y dificultad en la dirección o gestión de la empresa. Sin embargo, también permite explotar interdependencias o complementariedades entre negocios y/o mercados y beneficiarse de la experiencia adquirida con la implementación de una de esas estrategias en el momento de implantar la otra. Por tanto, la diversificación simultánea

de producto e internacional tendrá un efecto directo sobre los resultados empresariales (Quian, 2002).

Porter (1999), por su parte, hace referencia a la amplia dispersión geográfica de las actividades de las EMN diversificadas. La diversificación de una empresa suele suponer que muchas de sus actividades están en el extranjero, pero estas actividades corresponden seguramente a distintos campos de producto. En un campo determinado, las actividades están mucho menos dispersas. En cualquier caso, la empresa debe tener una base de operaciones bien definida para competir en cada negocio estratégicamente diferente. Al ampliarse la gama de productos de una empresa, puede que convenga ubicar en otros países las bases de operaciones de ciertas líneas de productos. La empresa debería especializar su actividad internacional asignando la principal responsabilidad de cada línea de productos al país que sea más favorable (rombo propicio) para el segmento en cuestión.

Este sistema es mucho mejor que el de poner en varios países actividades de producción e I+D correspondientes a una amplia gama de productos, método ineficaz que entorpece la innovación. Cada IE importante debería especializarse en los modelos para los que tenga el rombo más favorable y debería atender a esos segmentos a escala mundial. En vez de dispersar individualmente las actividades, se deberían ubicar grupos de actividades en los países que ofreciesen ventajas de lugar. Las ventajas competitivas de una ubicación ofrecen un medio de identificar los sectores y los segmentos en que el entorno de la base de operaciones ofrece los mayores beneficios. El desarrollo de nuevas actividades debería concentrarse en esas áreas.

En cuanto a las implicaciones para la estrategia de diversificación, Porter (1987) expone que toda estrategia empresarial eficaz se basa en una serie de premisas. Éstas son hechos incuestionables sobre la diversificación. No pueden alterarse y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte por qué fracasan tantas estrategias de este tipo:

1) La competencia tiene lugar en el ámbito de las unidades de negocio. Las empresas diversificadas no compiten; únicamente lo hacen sus unidades. A menos que

la atención de la estrategia corporativa se centre básicamente en promover el éxito de todas las unidades, estará llamada a fracasar, con independencia de la elegancia de su estructuración. Una estrategia corporativa eficaz tiene que proceder de una estrategia competitiva, y reforzarla.

2) Inevitablemente, la diversificación impone costes y restricciones a las unidades de negocio. Los costes obvios, como la parte de los gastos generales de la central asignados a una unidad, pueden no ser tan importantes o sutiles como las restricciones y los costes ocultos. Una unidad de negocio tiene que explicar sus decisiones a la alta dirección, dedicar tiempo al cumplimiento de la planificación y otros sistemas de la empresa, seguir las directrices y normas de personal de la sociedad matriz y renunciar a la posibilidad de motivar a los empleados con una participación directa en el capital. Estos costes y restricciones pueden reducirse, pero nunca eliminarse totalmente.

3) Los accionistas pueden diversificar sus inversiones rápidamente. Los accionistas pueden diversificar su propia cartera de acciones seleccionando aquellas que se adapten mejor a sus preferencias y perfiles de riesgo. A menudo, los accionistas están en condiciones de diversificarse con menos gasto que la empresa, porque pueden adquirir las acciones al precio de mercado y ahorrarse las gravosas primas de adquisición.

Estas premisas significan que la *estrategia corporativa* no puede tener éxito a menos que realmente añada valor: tanto a las unidades de negocio, proporcionándoles beneficios tangibles que compensen los costes inherentes a la pérdida de la independencia, como a los accionistas, diversificando su inversión de un modo que no esté a su alcance.

Para comprender cómo debe formularse la estrategia empresarial, es necesario especificar en qué condiciones la diversificación incrementará realmente el valor. En este sentido, Grant (2004) recomienda seguir los test de Porter (1987). Así, para las

empresas que consideren la diversificación, Porter (1987) propone tres tests básicos a aplicar en la decisión de si la diversificación creará realmente valor para el accionista:

1) El test del atractivo. Los sectores elegidos para diversificar deben ser estructuralmente atractivos o la empresa debe tener capacidad para hacerlos atractivos.

2) El test del coste de entrada. El coste de entrada no debe capitalizar todos los beneficios futuros.

3) El test de mejora global. La nueva unidad debe obtener una ventaja competitiva de su unión a la empresa o viceversa.

Un aspecto clave de los tests básicos de Porter es que el atractivo del sector es insuficiente por sí mismo. Aunque la diversificación es para la empresa una forma de acceder a oportunidades de inversión más atractivas de las que dispone en su propio sector, tiene que enfrentarse al problema de entrar a un sector nuevo. El segundo test, del coste de entrada, reconoce que el atractivo de un sector para una empresa ya establecida en el mismo puede ser diferente del atractivo para una empresa que busca entrar en el sector, bien porque están protegidos por barreras de entrada (crecimiento interno), o bien, por el pago de prima de adquisición si se entra adquiriendo un negocio establecido (crecimiento externo).

El tercer criterio de Porter para el éxito de la diversificación es la prueba de mejora global. Se dirige a la cuestión básica de la ventaja competitiva. La diversificación posee el potencial para reforzar la ventaja competitiva del negocio diversificado, del negocio básico original o de ambos negocios. La combinación de los diferentes negocios en áreas de productos distintas, aunque relacionadas puede reforzar las ventajas competitivas de los negocios, tanto de la empresa compradora como de la adquirida. Sin embargo, aunque el potencial para la creación de valor a través de la explotación de interrelaciones entre los diferentes negocios puede ser considerable, la dificultad de explotar estas oportunidades en la práctica ha hecho de la diversificación un campo de minas corporativo (Grant, 2004).

Por último, Johnson *et al.* (2006) plantean el ajuste de la *estrategia corporativa de diversificación*, en todas sus vertientes (producto, mercado, actividades). El ajuste estratégico hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. En este sentido, la tabla 7.52 muestra las razones por las que se consideraría ajustado este ámbito estratégico vinculado.

Tabla 7.52. Ajuste estratégico de la *estrategia corporativa de diversificación*

Opción estratégica	<i>Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de:</i>		
	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo de producto	Explotar el conocimiento de las necesidades del cliente.	Explotar la I+D.	Mejores rendimientos con riesgo intermedio explotando las fortalezas actuales o el conocimiento del mercado.
Desarrollo de mercado	Los mercados actuales están saturados. Nuevas oportunidades de: expansión geográfica, entrada en nuevos mercados o nuevas aplicaciones.	Explotar los productos actuales.	
Diversificación actividad	Los mercados actuales están saturados o en declive.	Explotar competencias nucleares en nuevos ámbitos.	Mejores rendimientos con mayor riesgo “explotando los activos”.

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

En definitiva, en la *estrategia corporativa*, se debe responder a la cuestión **¿qué unidades estratégicas de negocio internacionalizamos?**, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada mercado y momento. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización*. El aspecto clave es el *efecto sinérgico* de la diversificación. La unidad de análisis y de decisión es la *unidad estratégica de negocio (UEN)*.

7.4.3.5.2. Síntesis teórica de la estrategia corporativa

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento

ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia corporativa* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.53).

Tabla 7.53. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia corporativa*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	B	M	M	B	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	B	B	B	B	M	B

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso la mayoría de las teorías han obviado, prácticamente, los aspectos relacionados con la *estrategia corporativa*, mientras que las pocas (tres) que se han referido a ella, lo han hecho vagamente. Ciertamente, las teorías inciden apenas en la *estrategia corporativa*. Probablemente, la razón esté vinculada al argumento antes comentado sobre el problema de considerar la estrategia de internacionalización en sí misma como una estrategia de diversificación. Efectivamente, tratar este ámbito dentro del MEI genera cierto problema de consistencia, resuelto al haber aclarado nuestro enfoque. Sin embargo, puede parecer lógico, que, en general, las teorías hayan pasado por alto dicho ámbito, si lo consideraban intrínseco a la propia decisión. Entendemos que esto ha llevado, en todo caso a considerarlo como componente de definición. No obstante, incidimos en que lo que aquí hemos considerado es totalmente pertinente, ya que aunque se pueda considerar a la internacionalización como una estrategia de diversificación (criterio mercado), y, a la vez, una vía para alcanzarla, también es un ámbito de decisión al desarrollarla.

Entre las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* contempla la internacionalización de la empresa como una optimización de los costes y los ingresos, al comparar las ventajas de internalización de la empresa con las desventajas de externalización del mercado. Los costes de transacción, los costes de transporte y las economías de escala y de alcance (vinculadas a la estrategia corporativa) son factores de corte económico y que son valorados bajo la perspectiva de la minimización de los costes y la optimización de la productividad y el rendimiento de la empresa, en términos de beneficio y eficiencia económica, para tomar la decisión de internalizar o no las actividades internacionales de la empresa. La consideración de interrelaciones entre las actividades de la empresa, así como de economías de alcance, admite, implícitamente, la estrategia de diversificación (estrategia corporativa). Exactamente el mismo argumento se utiliza en el *paradigma ecléctico (PE)*, ya que, en este aspecto, suscribe los planteamientos anteriores.

En cuanto a las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), únicamente, el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* parece asimilar el planteamiento de la *estrategia corporativa*. Así, la atención sobre la estrategia internacional centrada en algún segmento o nicho específico por el incremento de la especialización (estrategia corporativa) de las industrias en mercados genuinamente globales, se vincula a un grado muy reducido de diversificación.

7.4.3.5.3. Factores a analizar en la estrategia corporativa

Consecuentemente, en la *estrategia corporativa* (ámbito estratégico del MEI), entendemos que la cuestión planteada *¿qué unidades estratégicas de negocio internacionalizamos?*; el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad, de internalización y de localización*; la consideración de la *sinergia* como aspecto clave de la diversificación; y la *unidad estratégica de negocio (UEN)* como unidad de análisis y de decisión son elementos oportunos y

adecuados. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, sobradamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, para este ámbito estratégico, continuamos, como en los anteriores ámbitos estratégicos, planteando cuestiones abiertas para estudiar la *estrategia corporativa*. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. Desde esta perspectiva, se plantean un número elevado de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Los aspectos y cuestiones a estudiar⁸¹ para cada mercado relevante son las siguientes:

Amplitud de gama internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero), grado de diversificación actividades, ¿qué unidades de negocio internacionalizamos?, ¿la IE es horizontal o mixta?, tipo de diversificación, ¿alcance de producto de las IE?, ¿a qué binomio producto-mercado (UEN) afecta la internacionalización?, ¿qué sinergias se pueden explotar internacionalmente? (economías de alcance), sinergias operativas, sinergias de inversión, sinergias directivas, ¿qué otras interdependencias pueden existir entre las UEN de la empresa ?, ¿cuáles son los factores que determinan esta decisión?, hitos, motivos y factores clave.

7.4.3.6. Estrategia de internalización

7.4.3.6.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (11) estrategia de internalización (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con la agregación o la descomposición internacional de la cadena valor de aquellos negocios en los que se está o se va a acometer un desarrollo internacional. Hemos visto que en el apartado anterior que la decisión de internacionalizarse puede afectar, tanto a la totalidad de los negocios de la empresa o, alternativamente, sólo a alguna de las unidades estratégicas de negocio

(UEN) de las empresas diversificadas (en el caso de las empresas muy poco diversificadas, es muy factible que la UEN sea única). En cualquiera de los casos, la empresa debe tomar la decisión en cada UEN, en cada localización y en cada momento estratégicamente relevante, cuáles de las actividades nucleares y de apoyo de la correspondiente cadena valor van a ser internacionalizada. Por tanto, trataríamos de responder a la siguiente pregunta: **¿qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?**

Grant (2004) refiriéndose a las empresas, mercados y costes de transacción, subraya la existencia de dos formas de organización económica. Una atiende al *mecanismo de mercado* (“mano invisible” de Adam Smith (1776/1937) sin planificación consciente) y la otra es el *mecanismo administrativo de las empresas* (“mano visible” de Chandler (1962) que depende de la coordinación a través de la planificación). La respuesta a esta alternativa la suministra Coase (1937) con el coste relativo (coste de transacción): los mercados no son gratuitos. Esta idea es el origen de la ventaja de la internalización y centra el debate⁸² entre la externalización y la internalización, con una tendencia actual a la especialización dentro de la red de valor y al “reenfoque” (reducción de ámbito de producto, concentrándose en los negocios básicos y del ámbito vertical, mediante la subcontratación de actividades).

En este sentido, la temática de la *estrategia de internalización*, se engarza de forma preclara con la herramienta, entonces analítica, aquí de gestión, de la cadena valor siendo ésta el mejor instrumento para descomponer y desagregar en unidades de actividad divisibles y factibles de internacionalización. Soluciones estratégicas como la integración vertical, la externalización o las formas contractuales vistas en la *estrategia de convivencia*, que permitían explotar las ventajas de la internalización toman todo su sentido. Una vez más, la interrelación entre los ámbitos estratégicos queda,

⁸¹ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

⁸² Guisado (2002, 2003) hace una excelente consideración histórica en estos términos, argumentando cómo factores como la revolución tecnológica actual que ha provocado sofisticadas innovaciones y, de forma más general, los presentes entornos turbulentos han incidido en estas cuestiones y, concretamente, en la dirección de operaciones, la cadena valor y la estrategia de integración vertical.

sobresalientemente, resaltada. En este sentido, la vinculación entre el ámbito analítico interno (empresa) a través de la cadena valor se acopla perfectamente a este ámbito estratégico.

No obstante, como advierte García Echevarría (2005), aquí aparece uno de los grandes problemas: saber dónde está la frontera entre lo que uno puede externalizar estratégicamente desde el punto de vista de “economías de escala virtuales” y lo que no se puede externalizar desde el punto de vista de la identificación corporativa y de su cultura (Von Pierer y Mirow, 2004).

En este contexto, la empresa puede realizar internacionalmente una de las actividades primarias de la cadena de valor (caso de la empresa exportadora o empresa importadora) o puede convertirse en una EMN en la que sus IE realicen todas las actividades primarias de la cadena de valor (EMN integradas verticalmente) (Jarillo y Martínez, 1991; Guisado, 2003). Es importante destacar que cualquier actividad primaria o de apoyo de la cadena de valor es factible de internacionalización (dimensión “alcance de valor” de la IE (White y Poynter, 1984), rol específico de la filial (Pla y León, 2004))⁸³. Se necesita una visión global de todas las actividades de la cadena valor de la empresa y parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas valor de los clientes y proveedores (Villarreal *et al.*, 2004), es decir, al sistema o red de valor (Johnson *et al.*, 2006).

A estos efectos, retomamos aquí, uno de los tipos de diversificación apuntado en el ámbito estratégico precedente, el relativo a la *integración vertical*. Ésta describe la integración, ya sea hacia atrás o hacia adelante, en actividades adyacentes de la red de valor (Johnson *et al.*, 2006). Se basa en el desarrollo de productos nuevos con tecnología nueva en mercados análogos (Bueno *et al.*, 2006). Es la posesión por la

⁸³ Ambos conceptos han sido tratados en el capítulo 4, concretamente, en el punto 4.3.4. Implantación en el exterior (IE) o filial exterior. El *alcance de valor* determina la amplitud y profundidad del abanico de actividades de valor realizadas por la filial exterior (White y Poynter, 1984). El *rol específico o estatuto de la filial* comprende el conjunto de actividades concretas que realiza cada filial, e incluye, por tanto, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene reconocida la responsabilidad por parte de la corporación (Pla y León, 2004).

misma empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente (Grant, 2004). Se refiere al número de actividades que una empresa realiza en el marco de la cadena de valor del sector al que pertenece. Esta clase de decisiones resultan clave, en la medida en que marcan tanto la dimensión y la estructura de la empresa como sus correspondientes niveles de riesgo y flexibilidad, con vistas a adaptarse a los cambios que se producen en su entorno (Guisado, 2002). En esta estrategia, el crecimiento es muy sensible a las inestabilidades, si bien pueden producirse sinergias importantes en el caso de que la tecnología sea afín (Garrido, 2006). Se pueden distinguir distintos tipos de *integración vertical*⁸⁴:

a) La *integración hacia atrás* hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los factores productivos necesarios para las actividades actuales de la empresa (es decir, están más atrás dentro del sistema de valor). La empresa asume funciones de sus proveedores (hacia atrás). Por ejemplo, las materias primas, la maquinaria y la mano de obra son factores productivos importantes para una empresa manufacturera, por lo que la adquisición de un fabricante de componentes por parte de un fabricante de automóviles se consideraría una diversificación relacionada mediante una integración hacia atrás (Johnson *et al.*, 2006). Se dice que una empresa se integra hacia atrás cuando pasa a realizar, con sus propios medios, operaciones que, perteneciendo a su teórica cadena de valor, anteriormente compraba en el mercado; es decir, sustituye a suministradores o subcontratistas por una división propia (Guisado, 2002).

b) La *integración hacia adelante* hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los productos de una empresa (es decir, están delante en el sistema de valor), como el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento (Johnson *et al.*, 2006). Por tanto, correlativamente, una empresa se integra hacia adelante cuando reemplaza en sus funciones a todos, o a algunos, de los que hasta ese momento eran sus clientes (Guisado, 2002).

⁸⁴ Grant (2004) también distingue entre la integración total y la parcial en función de que las etapas sucesivas sean autosuficientes internamente o no lo sean, respectivamente.

Los objetivos básicos que persigue la *estrategia de integración vertical* son fundamentalmente (Bueno *et al.*, 2006):

- a) Eliminar la incertidumbre al asegurar el suministro de materiales, componentes o las ventas de los productos elaborados.
- b) Restringir la competencia, monopolizando, bien determinados materiales o componentes, o bien el canal de distribución [“squeeze” de precios⁸⁵ (Chevalier, 1976)].
- c) Mejorar la calidad y disminuir el coste de los productos.
- d) Capacidad de adaptación rápida a la nueva tecnología.

En la tabla 7.54 mostramos las principales razones que inducen y que desaconsejan la *integración vertical*.

Tabla 7.54. Razones que inducen y que desaconsejan la *integración vertical*

Favorables	Desfavorables
La eficiencia que se deriva de la fabricación interna es superior a la que ofrece el resto del mercado	Cuando genera un significativo incremento del riesgo económico y una manifiesta pérdida de la correspondiente flexibilidad.- Ello puede generar problemas en entornos sometidos a rápidos y frecuentes cambios económicos.
Cuando se necesitan emplear activos específicos que provocan que los costes de transacción de la externalización resulten superiores a los costes administrativos de la internalización	Cuando genera un significativo incremento del riesgo tecnológico y una manifiesta pérdida de la correspondiente flexibilidad, convirtiendo a las empresas integradas en rehenes de tecnologías obsoletas. Ello puede generar problemas en entornos sometidos a rápidos e imprevisibles cambios tecnológicos.
Cuando el ahorro que se deriva de la integración de dos cadenas de valor que comparten un proceso tecnológico común es superior a los costes de transacción en que se incurriría si se optase por la colaboración entre dos empresas independientes	Cuando los procesos a integrar exigen el despliegue de estrategias, filosofías y culturas empresariales manifiestamente disímiles.
Cuando del recurso a la externalización se deriva un riesgo elevado de transferir a los competidores ventajas nucleares	Cuando los procesos a integrar presenten tamaños mínimos eficientes radicalmente desiguales.
Cuando la integración vertical promueve una mejora de la planificación, coordinación y programación de todos los procesos, directa e indirectamente, implicados	Cuando el volumen de ingresos de la empresa resultante de la integración sea manifiestamente inferior a la suma de los ingresos que cada empresa obtenía por separado.
Cuando los costes de transacción que se derivan de la explotación de las plausibles economías de alcance existentes son superiores a los costes administrativos que se derivan de la realización interna	
Cuando el recurso a la externalización dificulta la generación de competencias nucleares	

Fuente: composición y adaptación a partir de Guisado (2002).

⁸⁵ El “squeeze” de precios o estrategia que exprime los precios consiste en reducir por debajo del umbral aceptable el margen bruto de una empresa competidora no integrada a la que se provee de un producto intermedio, lo cual se logra con una determinada política de precios (Chevalier, 1976).

Grant (2004) establece una tipología de relaciones verticales, distinguiendo entre a) contratos a largo plazo, b) asociación con proveedores y c) franquicias.

En este sentido, se deben relacionar toda la suerte de acuerdos cooperativos vistos en la *estrategia de convivencia* con sus múltiples formas contractuales.

En cualquier caso, no debemos olvidar que la cuestión esencial es decidir cuáles son las partes de la cadena de valor en las que se va a centrar la actividad internacional de la empresa. El análisis convencional de la integración vertical ha examinado simplemente la eficiencia de los mercados, comparándola con la eficiencia de las empresas: si el coste de los intercambios a través del mercado es mayor que el coste de administración interna de la empresa, la empresa debería integrar verticalmente las distintas fases. El análisis de los costes de transacción, sin embargo, no ofrece una respuesta completa. En primer lugar, las estrategias verticales no consisten en simples alternativas de fabricar o comprar (existe una gran variedad de formas para estructurar las relaciones verticales de una empresa). En segundo lugar, la consideración más importante a largo plazo es el desarrollo de las capacidades organizativas. Si una empresa busca mantener una ventaja competitiva debe centrarse en aquellas actividades para las que posea capacidades superiores a las de otras empresas que realicen esas actividades.

En última instancia, las decisiones de integración vertical giran en torno a dos preguntas clave. La primera es ¿qué actividades deben realizarse internacionalmente en la empresa y cuáles deben ser subcontratadas? Y la segunda, ¿cómo se deben diseñar los acuerdos verticales internacionales con los proveedores y los clientes, tanto locales como foráneos? En el caso de relaciones externas, éstas se podrían llevar a cabo mediante contratos a largo plazo o alguna forma de alianza estratégica. La empresa integrada verticalmente tiene que hacer frente a una serie de alternativas similares (incluyendo la opción de contratos internacionales de mercado). Ambos tipos de decisión dependen de forma crucial de la estrategia competitiva de la empresa y de las capacidades que posea. Como ya se ha indicado, la cuestión crucial para cada empresa

es evaluar cuidadosamente sus necesidades estratégicas, sus recursos y capacidades en las diferentes etapas de la cadena de valor, las características de las transacciones afectadas y el atractivo relativo de las diferentes fases de la cadena de valor (Grant, 2004).

Particularizando en las *estrategias de entrada y permanencia*, Suárez (2005) afirma que la exportación es un mecanismo para la internacionalización que puede ser internalizado en mayor o menor medida (Rialp y Rialp, 2001; Suárez 2005). En función del nivel de integración en la empresa de las actividades de exportación y distribución en el país de destino, ésta puede optar por: a) internalizar la actividad realizando una distribución propia a través de ISI comerciales en destino o de alianzas comerciales con entidades extranjeras o b) externalizar la exportación distribuyendo únicamente a través de intermediarios ajenos. La primera modalidad tiene las ventajas derivadas del control de la distribución (Keegan, 1989; Root, 1994): mejora el feedback del mercado, el aprendizaje y la satisfacción de los consumidores, entre otras.

Suárez (2005) efectúa una reciente revisión de trabajos de autores españoles (Campa y Guillén, 1999; Rialp, 1999a; Pla, 2001a; Merino y Salas, 2002) que han estudiado los determinantes de la internalización de las exportaciones. El resumen concluyente de dicha revisión se plasma en la tabla 7.55, en la que se pueden apreciar los factores (de la empresa, de localización o de otra naturaleza) considerados relevantes en dichos estudios y el signo de relación apreciado:

Suárez (2005) señala que, si bien los resultados de estos estudios no son concluyentes en todos los factores analizados, sí permiten extraer una serie de conclusiones. Por una parte, la probabilidad de internalizar las exportaciones aumenta: a) cuanto mayor es la empresa y, por consiguiente, la disponibilidad de recursos (Campa y Guillén, 1999; Rialp, 1999a; Pla, 2001a); b) cuanto mayor es la naturaleza tácita e intangibilidad de los activos a transferir (Rialp, 1999a; Pla, 2001a); c) si la empresa exporta de manera proactiva y formalizada (Rialp, 1999a); d) cuanto más experiencia exportadora tiene la empresa (Pla, 2001a); e) cuanto mayor es el potencial de

crecimiento de los mercados exteriores (Campa y Guillen, 1999); y f) cuanto menores son las barreras cognitivas o institucionales relacionadas con los mercados a los que se pretende exportar (Campa y Guillen, 1999; Rialp, 1999a).

Tabla 7.55. Determinantes de la internalización de las exportaciones

Tipo de factor	Factor*
Factores de la empresa	Disponibilidad de recursos (+)
	Compromiso con las exportaciones (+)
	Capital extranjero (+)
	Participación en redes (+)
	Experiencia exportadora (+)
	Fabricación de productos estandarizados (-)
	Intangibilidad y naturaleza tácita de los activos (+)
Factores de localización	Desarrollo económico de los países de los competidores (+)
	Potencial de crecimiento de los mercados extranjeros (+)
	Barreras de acceso a mercados exteriores (-)
	Distancia cultural / psicológica (-)(+)
Otros factores	Economías de escala (+)
	Concentración de la gama de productos (-)
	Estrategia global (+)
	Sector productos de consumo (+)

* Signo esperado de la relación entre paréntesis.

Fuente: adaptado de Suárez (2005).

Por otra parte, es de destacar que la decisión de la empresa exportadora española de internalizar las exportaciones no parece estar relacionada ni con la propensión exportadora (Campa y Guillen, 1999; Rialp, 1999a), ni con el hecho de exportar productos con marca propia (Campa y Guillen, 1999; Merino y Salas, 2002), ni con el nivel de desarrollo económico de los países donde se localizan los competidores de la empresa (Campa y Guillen, 1999), ni con la estrategia global o multidoméstica seguida por la empresa (Pla, 2001a).

Además, Suárez (2005) destaca dos conclusiones relevantes del trabajo de Merino y Salas (2002) en relación con las causas de la integración del canal de exportación. En primer lugar, la decisión de tener canales de exportación propios está determinada por factores diferentes en el caso de las empresas grandes que en el caso de

las PYMES. Así por ejemplo, el exportar un producto con marca propia, el exportar a países de alto riesgo y el pertenecer al sector de productos de consumo determina la decisión de integrar el canal de exportación sólo entre las grandes empresas, mientras que el ofertar servicio a los clientes afecta a tal decisión exclusivamente entre las PYMES. Sin embargo, la variable explicativa más robusta para ambos grupos de empresas es el volumen de las exportaciones, lo que supone que las economías de escala resultan al menos tan importantes como las economías de costes de transacción.

Desde la perspectiva de la EMN y con una visión actualizada, Guisado (2003) destaca que, actualmente es posible fabricar inmensas series de diferentes componentes prácticamente libres de defectos, su transporte es factible realizarlo de modo rápido, eficaz y a bajo coste, y la comunicación entre las diferentes plantas de fabricación puede hacerse en tiempo real, por muy distantes que resulten sus ubicaciones. Por lo tanto, en dicho contexto, muchas de las diferentes actividades que una empresa realiza pueden ser ejecutadas separadamente, al haber sido superadas las dificultades técnicas y económicas que lo impedían. Este nuevo escenario ha incrementado notablemente el abanico de oportunidades de las empresas, en lo que concierne a las posibilidades que se les ofrecen a la hora de decidir qué actividades se desagregan y en dónde se ejecutan. Pero, a su vez, también ha elevado la complejidad de los procesos de decisión como la estructura y vertebración de las propias empresas.

Ahora, las empresas pueden visualizar el mundo no solamente como un mercado potencial en donde colocar sus productos, sino también como un escenario global con diferentes mercados de factores productivos. En este sentido, las empresas disfrutan de un mayor número de alternativas de implantación que en el pasado, pudiendo utilizar, según sus posibilidades e intereses, distintas combinaciones de factores productivos, de acuerdo con la abundancia y coste de cada factor en los diferentes países facilitando dinámicas competitivas, debido a los innumerables matices estratégicos a los que tienen acceso, como se asume en los diez ámbitos de decisión del MEI.

Porter (1999), desde su permanente preocupación localizacional, advierte que aunque la base de operaciones de una EMN es donde se sitúan las actividades esenciales, es posible y aconsejable dispersar las demás actividades para extender la posición competitiva de la empresa. En este sentido, recomienda examinar sistemáticamente cada actividad de la cadena de valor para identificar estas oportunidades, que adoptarán una de las tres siguientes formas:

a) Aprovechamiento de ventajas comparativas en el coste de factores que no tienen importancia esencial para el proceso de innovación (mano de obra poco cualificada, materias primas, componentes genéricos o capital), anulando las desventajas de costes de su base de operaciones.

b) Aseguramiento o mejora del acceso a mercados extranjeros, ubicando actividades selectas cerca del mercado como indicativo del compromiso de la empresa hacia los clientes extranjeros, de la mejor cobertura de sus necesidades y de la adaptación a las preferencias del país. Sin embargo, los sistemas modernos de producción flexible y las tecnologías de la información y la comunicación, cada vez más potentes, se aúnan para reducir la necesidad de repartir geográficamente actividades para facilitar la adaptación. La armonización de las normas técnicas y la reducción de las barreras comerciales tienen el mismo efecto. Algunas actividades hay que dispersarlas para responder a normas oficiales. Cuando una empresa ha de responder a presiones oficiales, debe dispersar las actividades menos sensibles a la escala o las que requieren menos coordinación e integración con las demás. El objetivo debería ser cumplir las exigencias estatales con el menor sacrificio posible de eficiencia y, en especial, con el menor perjuicio para el ritmo de innovación.

c) Aprovechamiento selectivo de ventajas competitivas de otras ubicaciones. La base de operaciones raramente ofrece todos los conocimientos valiosos y todas las tecnologías prometedoras, por favorable que sea. Para obtener esas ventajas, las EMN pueden situar actividades en otros centros de innovación. De todas formas, cuando se explotan las capacidades de otros centros, ha de ser para completar la base de

operaciones, no para copiarla ni para sustituirla. El objetivo final de la empresa debería ser el de mejorar la capacidad de dicha base en aspectos o tecnologías importantes para facilitar una innovación más rápida. Una dependencia excesiva de las ventajas obtenidas en otros lugares pone en peligro la capacidad para innovar. En general, las empresas deberían dispersar únicamente las actividades precisas para obtener estas tres clases de beneficios.

En un planteamiento análogo al de la clasificación genérica de la *estrategia de la diversificación* planteada en el apartado precedente, pero enfocado también a la EMN, hemos comentado que Guisado (2003) distinguía entre IDE horizontales, verticales y mixtas. En este ámbito estratégico nos fijaremos en las dos últimas.

Una EMN se encuentra *verticalmente integrada* cuando todas las actividades en las que se halla posicionada están relacionadas entre sí de modo que cada una de las IE que posee a lo largo del mundo realiza tan sólo algunos de los eslabones de la cadena de valor en la que se encuentra involucrada la totalidad de la empresa. Por consiguiente, en una estructura con orientación vertical, la mayor parte de las IE fabrican diferentes componentes de un determinado producto, los cuales, finalmente, son en última instancia ensamblados por otra IE.

Desde una perspectiva genérica, a las EMN incursas en una estructura vertical cabe catalogarlas como empresas integradas hacia atrás y/o hacia delante. Las *EMN integradas hacia atrás* son aquellas en las que las IE suministran inputs o componentes al proceso de producción que se lleva a cabo en el país en el que se encuentra la sede central. Normalmente, las IE de esta clase de empresas se encuentran insertas en sectores extractivos y relacionados con la obtención de materias primas. Mientras que las *EMN integradas hacia delante* son aquellas en las que las IE se encargan de la comercialización de los productos que la empresa matriz ha fabricado en su correspondiente mercado doméstico. Esta clase de integración es menos frecuente que la integración hacia atrás. Existen grandes *EMN* que se encuentran *integradas simultáneamente hacia delante y hacia atrás*. Éste es el caso, por ejemplo, de las

grandes petroleras, que mantienen subsidiarias extractivas en los países en donde radican los correspondientes yacimientos y, asimismo, controlan directamente las redes de distribución de los productos procedentes del refinado del petróleo, al menos en los mercados que consideran estratégicos.

Consecuentemente, mediante la integración hacia atrás (fabricando sus propios componentes en el extranjero) y hacia delante (contactando directamente con sus clientes en el extranjero), la EMN internaliza la práctica totalidad de las funciones empresariales que le resultan propias, controlando directamente los procesos de consecución de materias primas, productos intermedios y productos finales. En el intento de controlar las fuentes de abastecimiento de materias primas cabe señalar que se encuentra una de las principales claves explicativas del origen de un gran número de EMN integradas hacia atrás, mientras que en la búsqueda de un mayor control sobre los clientes finales radica el principal caudal explicativo de la existencia de EMN integradas hacia delante.

En definitiva, la EMN verticalmente integrada analiza las diferentes actividades que conforman su cadena de valor, a la vez que evalúa las potencialidades que los distintos países exhiben para la ejecución de dichas actividades, seleccionando aquellos que, a igualdad de calidad y cumplimiento de otros elementos a tener en cuenta, resulten de más bajo coste. Además, una estructura de esta naturaleza facilita la explotación de las economías de experiencia y de escala que puedan derivarse de cada uno de los principales eslabones de la correspondiente cadena de valor añadido, ya que la filosofía de la misma facilita la concentración del proceso de fabricación de cada eslabón en una o muy pocas localizaciones. Sobre el particular, no ocurre lo mismo con la estructura horizontal, en la medida en que la multiplicidad y dispersión de localizaciones que conlleva obliga a renunciar expresamente a una mayor explotación de las economías de escala que pudieran derivarse de los correspondientes procesos de fabricación. Actualmente se reconoce que la existencia de EMN verticalmente integradas no sólo obedece al interés de las mismas por controlar los mercados de materias primas y/o los mercados de los correspondientes productos finales que fabrican, sino también por el

control mundial de diversos factores productivos, como la mano de obra y la tecnología, entre otros.

Respecto a las *EMN mixtas*, Guisado (2003) comenta que en el mundo real, la mayor parte de las estructuras de las EMN no se ajustan de un modo estricto a los modelos horizontales y verticales anteriormente descritos. Al respecto, resulta usual que un gran número de EMN se encuentren posicionadas en negocios no relacionados entre sí y con una estructura de IE similar a la que preconiza la filosofía horizontal, a la vez que también poseen otra serie de negocios pertenecientes, en un sentido amplio, a una misma cadena de valor y, en consecuencia, estructurados de modo vertical. De hecho, estas EMN suelen ser el resultado de un mestizaje entre ambas modalidades de crecimiento, exhibiendo en determinados negocios un fuerte sesgo hacia la orientación vertical, mientras que en otros lo hacen hacia la horizontal. Al respecto, la hibridación reseñada da lugar a la existencia de un conjunto de IE a nivel mundial relativamente variado, en la medida que algunas de estas IE se encuentran, total o parcialmente, conectadas entre sí, mientras que otras, en cambio, son en la mayor parte de los aspectos totalmente independientes. En definitiva, el análisis pormenorizado de las estructuras reales que muchas EMN exhiben nos revela que las mismas no se encuentran, de modo preciso, ni horizontal ni verticalmente integradas, sino que en muchos casos constituyen un conjunto heterogéneo de diversos negocios, básicamente entrelazados por la propiedad común. Casi siempre, el origen de esta clase de estructuras se encuentra en el intento de moverse por una senda de crecimiento que busca un cierto equilibrio entre eficiencia y riesgo.

Como consecuencia de las fortalezas y debilidades que las estructuras horizontal y vertical evidencian, muchas EMN han intentado buscar un punto intermedio de conciliación, tratando de aprovechar las ventajas que cada una depara. Precisamente la principal causa justificativa de la adopción de una estrategia de IDE de naturaleza mixta radica en las posibilidades que la misma otorga en lo que al manejo del riesgo se refiere, tanto desde la perspectiva de la diversificación de negocios que propugna, como desde la diversidad geográfica y multiplicidad mimética de centros de fabricación que entraña.

El precio que hay que pagar por este mejor control del riesgo que se obtiene viene constituido por una cierta renuncia a explotar todas las potencialidades existentes en el terreno de las denominadas economías de experiencia y localización. Este aspecto puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 7.56. Ventajas y desventajas de los distintos tipos de integración en la EMN

	Ventaja	Desventaja
Multinacional horizontal	Mejora el control del riesgo a nivel de factores, mercados de productos y mercados geográficos.	Disminuye la eficiencia.
Multinacional vertical	Incrementa la eficiencia.	Incrementa el nivel de riesgo a nivel de factores, mercados de productos y mercados geográficos.
Multinacional mixta	Consigue simultáneamente, a nivel medio, las ventajas de las estructuras horizontal y vertical.	Participa, a nivel medio, de las desventajas de las estructuras vertical y horizontal.

Fuente: Guisado (2003)

En definitiva, en la *estrategia de internalización*, se debe responder a la cuestión **¿qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?**, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada UEN, en cada localización y en cada momento estratégicamente relevante. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados, esencialmente en *ventajas de internalización*, aunque sin obviar las *de propiedad, y localización*. El aspecto clave es la *eficiencia y eficacia de la cadena valor*, siendo ésta la mejor herramienta de gestión para descomponer y desagregar en unidades de actividad divisibles y factibles de internacionalización. Se debe tener en cuenta la vinculación entre el *ámbito analítico interno (empresa)* a través de la cadena valor y el presente ámbito estratégico.

7.4.3.6.2. Síntesis teórica de la estrategia de internalización

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la

internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de internalización* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.57).

Tabla 7.57. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la estrategia de internalización

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	A	A	A	A	M
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	M	M	M	M	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, existe bastante equilibrio entre las teorías con referencia explicativa media (cinco) y las que la han tenido alta (seis, teorías que inciden, especialmente en las ventajas de internalización). Tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está directamente entroncado con el *análisis estratégico internacional de la empresa (análisis interno a nivel de cadena valor)*, al ocuparse de las **ventajas de internalización**. De esta manera muchos de los argumentos manejados por las teorías para tratar aspectos para dicho análisis, son los mismos, que ahora y aquí, se esgrimen al respecto de la *estrategia de internalización*. Por esta razón, nos remitiremos a ellos, pero con la orientación de estrategia requerida.

Entre las *teorías de la EMN* y de la *IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* ofrece una referencia explicativa alta al

explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, aunque, relativamente pobre en su argumentación al respecto de este ámbito, debido a su inclinación hacia las ventajas de propiedad. No obstante, es reseñable, en lo que se refiere a la *estrategia de internalización*, que aunque no es el argumento explicativo clave de la IDE, la *TOIIM*, la asume como opción estratégica de forma clara.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* da con una de las claves que afecta a este ámbito estratégico al fundamentar la internacionalización de la empresa en las ventajas de la internalización y entenderla como una estrategia que internaliza mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes. Esta teoría resalta la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios intangibles y específicos, que la empresa debería explotar bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga. La empresa, consciente de los fallos del mercado en las transacciones, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno. En este sentido, las vías de internalización ponen el énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. Por tanto, la argumentación sobre la utilización de las diferentes modalidades de internacionalización propuestas se aloja en el ámbito de la *estrategia de internalización*.

El *paradigma ecléctico (PE)* suscribe los argumentos anteriores, al fundamentarse, también, en las ventajas de la internalización. Según las condiciones del *PE*, una empresa decidirá realizar una IDE, sólo si: la empresa tiene alguna ventaja específica o propia y es más beneficioso para la empresa internalizar dicha ventaja, manteniendo su control mediante la IDE, que externalizarla.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* hace referencia al modo de entrada al exterior, favoreciendo los modos que implican internalización por parte de la empresa frente a aquellos que suponen colaboración con otras compañías o entidades.

El criterio de decisión se basa en el compromiso entre el valor añadido y los costes de la empresa. Bajo esta perspectiva, la elección del modo de internacionalización viene determinado por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto.

El *enfoque macroeconómico (EM)* justifica la IDE en países con ventaja comparativa (mano de obra barata, principalmente) como una estrategia de la EMN para reducir sus costes de producción. En lo relativo a la *estrategia de internalización* se observa un planteamiento excesivamente sesgado, ya que parece ceñirse exclusivamente a las decisiones de localización de la producción basadas en la dotación de factores de los países receptores, planteando un fenómeno de deslocalización industrial excesivamente simple.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, la referencia explicativa es, en general, inferior. En el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* explica la IDE y se asume implícitamente que las sucesivas innovaciones siempre conducirán a la IPE, pero se observa, también, un planteamiento análogo excesivamente sesgado en cuanto a la *estrategia de internalización* que parece ceñirse exclusivamente a las decisiones de localización de la producción tomadas por la empresa en función de las exigencias que le requieren sus nuevos productos, planteando, igualmente, un fenómeno de deslocalización industrial excesivamente simple.

El planteamiento de la *estrategia de internalización* está implícita en el *enfoque escandinavo (EE)*. La “cadena de establecimiento” y el nivel operacional del *EE* referencian a un estudio funcional no explicitado de la cadena valor y a la propia estrategia de internalización. En este sentido, los aspectos estáticos o de estado y los aspectos dinámicos o de cambio del nivel teórico del *EE*, especialmente en lo referido al desarrollo de las actividades empresariales corrientes que se realizan en el mercado inciden en esta consideración. Lo mismo se puede afirmar respecto al *enfoque de innovación (EI)*, ya que no difiere, en absoluto, de los planteamientos del *EE* como enfoque de proceso.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa. El *ER* enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades (estrategia de internacionalización), lo que presupone un análisis de la cadena valor. Las redes de cooperación permiten configurar una nueva estructura más eficiente mediante la complementariedad entre los participantes de la red, lo que implica coordinación de las actividades de la cadena valor.

En el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)*, los desarrollos tecnológicos y la importancia de las redes y alianzas globales como recurso significativo se relacionan con la *teoría de la internacionalización* a través de las facilidades tecnológicas que, hoy en día, permiten gestionar la cadena valor (estrategia de internacionalización), tal y como Oviatt y McDougall (1994) muestran en su tipología de NEI al considerar como variables: el número de actividades de la cadena de valor que están coordinadas en diferentes países (estrategia de internacionalización), y el número de países en los cuales la empresa está presente.

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, las clasificaciones planteadas al objeto de obtener subsectores de empresas de servicios utilizan dimensiones o criterios clave que explican el comportamiento estratégico internacional distintivo de cada grupo, como la separabilidad o inseparabilidad relacionada con interacción con el cliente (estrategia de internacionalización). Además, la incertidumbre del comportamiento por las características de los activos envueltos en la transacción (estrategia de internacionalización), se confronta con el conocimiento, tamaño y experiencia internacional que posee la empresa, no descartando formas híbridas de propiedad y de control.

7.4.3.6.3. Factores a analizar en la estrategia de internalización

Consecuentemente, en la *estrategia de internalización* (ámbito estratégico del MEI), entendemos que la cuestión planteada *¿qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?*; el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados, esencialmente en *ventajas de internalización*, aunque sin obviar las *de propiedad y localización*; la consideración de la *eficiencia y eficacia de la cadena valor* como aspecto clave, siendo ésta la mejor herramienta de gestión para descomponer y desagregar en unidades de actividad divisibles y factibles de internacionalización, son, todos ellos, elementos oportunos y adecuados. De este modo, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, suficientemente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, continuamos, como en los anteriores ámbitos estratégicos, planteando cuestiones abiertas para estudiar la *estrategia de internalización*. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. Desde esta perspectiva, se plantean un número elevado de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Los aspectos y cuestiones a estudiar⁸⁶ (teniendo en cuenta la vinculación entre el *ámbito analítico interno (empresa)* a través de la cadena valor y el presente ámbito estratégico) para cada IE son las siguientes:

- Por un lado, algunas cuestiones que nos ayudan a interpretar la situación al respecto: proporción de empleados localizados en el exterior y evolución (empleo exterior / empleo total), procedencia de las personas en las IE, proporción de actividades exteriores generadoras de valor añadido y evolución: producción internacional (producción exterior / producción total). compra internacional relativa y evolución intensidad importadora (compras extranjeras / compras totales), nº de países con IE (número de países con actividades generadoras de valor añadido), facturación internacional relativa y evolución (ventas exteriores / ventas totales)

⁸⁶ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

- Por otro lado, las cuestiones específicas al respecto: ¿Qué actividades de la cadena valor se localizan en el exterior? (grado de internacionalización de la cadena de valor), ¿qué grado de internacionalización mantienen actualmente cada actividad de la cadena de valor? (escala Liker), ¿alcance de valor de las IE?, ¿la IE es vertical o mixta? (localización eficiente y óptima de cada eslabón de la cadena valor), ¿es factible una visión global de la cadena valor?, ¿dónde se localizan las actividades de la cadena valor?, ¿se sigue un mismo modelo de localización de la cadena valor en cada país?, ¿cuáles son los factores que determinan esta decisión?, hitos, motivos y factores clave.

7.4.3.7. Estrategia competitiva

7.4.3.7.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (12) estrategia competitiva (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI se centra en un ámbito estratégico especial, ya que la *estrategia competitiva* es la que se ocupa, específicamente, de la *ventaja competitiva sostenible* (VCS) y de sus fuentes de obtención. La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa (Porter, 1987). La estrategia competitiva, las bases a partir de las cuales una unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva en su mercado (Johnson *et al.*, 2006). Si reflexionamos sobre lo que esto implica, nos damos cuenta que prácticamente todas las decisiones empresariales giran alrededor de estepreciado elemento. Los ámbitos estratégicos vistos y los pendientes, algunos más directamente, sustentando; otros tangencialmente, apuntalando; y algunos exploratoriamente, buscando sendas; todos ellos, pretenden que la organización sea capaz de obtener una *ventaja competitiva*, por lo menos, en cada negocio (UEN). Por esta razón, también recibe la denominación de *estrategia de negocio*, que trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados (Johnson *et al.*, 2006).

Por lo tanto, la empresa debe, en cada UEN de determinar cuál es la *ventaja competitiva* sobre la que basar sus actividades, identificar sus fuentes de obtención, y tomar las decisiones que hagan posible explotarla internacionalmente. De esta manera, en este ámbito estratégico se trataría de responder a las siguientes pregunta: **¿cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible? ¿cómo podemos explotarla en el exterior?.**

¿Por qué es tan importante la *ventaja competitiva*? Bien, comencemos escuchando a Porter (1998), cuando afirma que el rendimiento de la empresa en su sector depende de sus *ventajas (o desventajas) competitivas* en relación con sus rivales. Por ello, tanto las empresas nacionales como las internacionales deben entender la estructura de su sector, identificar sus fuentes de ventaja competitiva y analizar a los competidores. Aclaremos de lo que estamos hablando. La ventaja competitiva, según Bueno *et al.* (2006), se refiere a las características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. Esto es, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores. Grant (2004) define la ventaja competitiva como la habilidad de la empresa para obtener mejores resultados que sus rivales en el objetivo prioritario⁸⁷ (rentabilidad).

Efectivamente, como Porter (1998) sostiene el fundamento final de la *ventaja competitiva*, consiste bien en unos costes inferiores a los de los rivales o en la capacidad de diferenciarse y obtener un sobreprecio mayor que el coste adicional de la diferenciación. Ahora bien, algunas ventajas competitivas surgen como consecuencia de diferencias de eficacia operativa, pero las ventajas más sostenibles provienen de la ocupación de una posición competitiva única y exclusiva. De esta manera, la *ventaja*

⁸⁷ Obsérvese que puede que la ventaja competitiva no se refleje en una mayor rentabilidad; una empresa puede sustituir los beneficios actuales por una inversión en cuota de mercado o en tecnología; igualmente, puede renunciar a sus beneficios para aumentar la satisfacción de los clientes, ejercer la filantropía, beneficiar a sus empleados o primar a sus ejecutivos (Grant, 2004). Guisado (2003) lo plantea, también, en términos análogos.

competitiva en las actividades puede surgir tanto de la eficacia operativa como de la estrategia. El problema, según Porter (1996), se encuentra en confundirlas.

Así, la búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio, etc. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables. Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa, pero funcionan de manera muy diferente. Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios (Porter, 1996).

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo, reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápidamente unos productos mejores (Porter, 1996). Supone realizar una actividad con arreglo a las mejores prácticas existentes. El concepto incluye el uso de los materiales con mejor relación calidad/coste, de los mejores métodos de gestión, etc. Una de las razones por las que es necesaria una estrategia internacional es porque permite incrementar la eficacia operativa mediante el aprovisionamiento mundial y la transferencia internacional de conocimientos, por ejemplo (Porter, 1998).

En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente (Porter, 1996). La *estrategia competitiva* de una empresa define su configuración particular de actividades y la forma en que encajan unas con otras. Las diferentes posiciones estratégicas requieren la adaptación de las actividades a fin de producir determinadas variedades de servicio o producto, satisfacer las necesidades especiales de grupos de clientes determinados o llegar más eficazmente a ciertos tipos de clientes. La estrategia mundial también afecta al posicionamiento estratégico, pues influye en las disyuntivas que subyacen en una posición o en la capacidad de adaptar a ella las actividades (Porter, 1998). En este sentido, la *estrategia competitiva*⁸⁸ consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor (Porter, 1996).

Así, una firma puede tener reputación, capacidades y actividades específicas, que son el resultado de su historia. Igualmente, es posible que una empresa alcance el éxito por las decisiones de sus directivos, independientemente de las condiciones iniciales que posea. Porter (1990) atribuye una mayor importancia a este segundo factor, basándose en numerosos estudios de casos que muestran el éxito de muchas empresas gracias a actos creativos, sin tener grandes fortalezas iniciales. Además, refuerza su opinión señalando que detrás de las condiciones iniciales siempre están las elecciones o decisiones directivas.

⁸⁸ Galán (1995) es capaz de resumir, perfectamente, el devenir de Porter con la *estrategia competitiva*. Éste había construido una teoría de la estrategia avanzando, eslabón a eslabón, dentro de la cadena de causalidad que permite explicar y comprender el éxito de la empresa. Su razonamiento le condujo a la identificación de las guías o directrices que determinan la ventaja en costes o en diferenciación cuando la empresa realiza sus actividades. Sin embargo, sus posteriores estudios sobre competitividad, que se concretaron en Porter (1990), le condujeron a avanzar un paso más en la cadena y a preguntarse: ¿por qué algunas empresas son capaces de alcanzar posiciones ventajosas y las mantienen?. De esta manera, estableció una distinción entre el problema transversal que daba respuesta su argumentación precedente, y el problema longitudinal relacionado con la cuestión formulada. Porter (1990) señala que ese interrogante tiene dos posibles contestaciones, es decir, existen dos tipos de factores que determinan la capacidad de la empresa para alcanzar una *ventaja competitiva* y mantenerla: las condiciones iniciales y las elecciones o decisiones directivas.

Porter (1990), basándose en el marco conceptual del rombo o diamante, considera que el verdadero germen de los orígenes de la *ventaja competitiva* se encuentra en el entorno próximo o local donde la empresa desarrolla su actividad. Este entorno próximo definirá los mercados de factores o inputs que la empresa utilizará, la información que guiará sus decisiones estratégicas, así como los incentivos y presiones de la firma para innovar y acumular capacidades y recursos a lo largo del tiempo. Por tanto, el entorno, a través del diamante, afecta tanto a las condiciones iniciales como a las elecciones directivas. El diamante, por medio de su impacto sobre la información y los incentivos, determina el contenido de las estrategias e influye en la capacidad de las empresas para desarrollar determinados tipos de estrategias y, en consecuencia, limita la elección de las mismas. De esta manera, el diamante se sitúa en el principio de la cadena de causalidad en una teoría dinámica de la estrategia.

La competencia estratégica podría decirse que es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos (Porter, 1996).

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes y que frecuentemente se solapan. En primer lugar, el posicionamiento se puede basar en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector. Porter (1996) lo denomina *posicionamiento basado en la variedad*, porque se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad resulta económicamente razonable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades. Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Porter (1996) lo denomina *posicionamiento basado en las necesidades*, que se acerca más a la forma de pensar tradicional que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen

diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios. La tercera base de apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos. Aunque las necesidades de unos clientes sean iguales que las de otros, la mejor configuración de las actividades para entrar en contacto con ellos es diferente. Esto es lo que Porter (1996) denomina *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

Una cuestión que viene a colación es preguntarse si siempre es posible obtener una *ventaja competitiva* en cualquier mercado internacional. En este sentido, Guisado (2003) y Grant (2004) sostienen que cuando dos o más empresas rivalizan en un mismo mercado se dice que una alcanza una ventaja competitiva sobre las demás cuando consigue, de modo sostenido en el tiempo, una tasa de rentabilidad superior o, en su caso, se encuentra en condiciones de obtenerla (pero renuncia a ella en aras de otros objetivos que consideran más importantes). En el sentido antes apuntado, Guisado (2003) considera las principales características idiosincrásicas, con relación a la generación de ventajas competitivas, de los denominados mercados de competencia perfecta, los mercados eficientes y las imperfecciones de mercado.

1) *Mercados de competencia perfecta*⁸⁹. En general, se conciben caracterizados por la existencia de un gran número de compradores y vendedores, productos indiferenciados, inexistencia de barreras de entrada y salida, rendimientos constantes a escala y con información igualmente disponible para todos los agentes intervinientes. Bajo tales condiciones, ningún agente podrá conseguir un beneficio superior al correspondiente coste de capital, (beneficio de competencia perfecta). En condiciones de competencia perfecta ninguna empresa puede prevalecer sobre otras, y en dichas condiciones resulta imposible conseguir alguna clase de *ventaja competitiva*.

⁸⁹ Obviamente, esta clase de mercados no existen en la realidad, en la medida en que se trata de una construcción intelectual abstracta (Guisado, 2003).

2) *Mercados eficientes*. Estos mercados son los que se encuentran más próximos a los mercados utópicos de competencia perfecta. A tal efecto, un mercado se dice eficiente cuando los precios en el seno del mismo reflejan instantáneamente la totalidad de la información disponible. En esta clase de mercados los productos son indiferenciados (divisas, futuros de commodities, etc.), lo que implica que, en el seno de los mismos, resulte muy difícil construir una ventaja competitiva, en la medida en que la información es inmediatamente trasladada a los correspondientes precios, lo que determina que ningún agente pueda conseguir alguna clase de ventaja. Existen ventajas circunstanciales que se volatilizan con la ejecución de la operación correspondiente, pero no *ventajas competitivas*, es decir, ventajas sólidas y sostenibles en el tiempo.

3) *Imperfecciones de mercado*. Así pues, son las ineficiencias o imperfecciones de mercado (asimetrías en la disponibilidad de la información, existencia de economías de escala, barreras de entrada y salida, etc.) las que deparan la oportunidad de que unas empresas puedan diferenciarse de otras y, por ende, conseguir diferentes tasas de rentabilidad. Por consiguiente, la emersión de *ventajas competitivas* requiere, como condición, la existencia de ineficiencias o imperfecciones de mercado. Es decir, la existencia de mercados de competencia imperfecta genera la oportunidad para que las empresas construyan o accedan a comportarse de modo sostenido, en la concepción o ejecución de determinadas actividades, de una manera diferente a sus rivales.

Enunciada la *ventaja competitiva* desde el posicionamiento estratégico de Porter y delimitados los mercados en que son factibles, veamos lo que aporta, en este sentido, una visión más interiorizada, como la de los recursos y capacidades. De este modo, Grant (2004) valora el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios para la empresa, identificando las características claves de los recursos y capacidades de la empresa que determinan su potencial en dicho menester. Así, los beneficios que una empresa obtiene de sus recursos y capacidades dependen de tres factores: sus habilidades para establecer una *ventaja competitiva*, para mantenerla y para apropiarse de los rendimientos de la misma. Cada uno de estos factores depende de determinadas características de los recursos. La tabla 7.58 nos muestra las relaciones más importantes.

Tabla 7.58. Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades

Factores	Características de los recursos
Establecimiento y alcance de la ventaja competitiva	Escasez
	Relevancia
Mantenimiento de la ventaja competitiva	Duración
	Movilidad
	Réplica
Posibilidad de apropiación	Derechos de propiedad
	Poder de negociación relativo
	Grado de integración de los recursos

Fuente: adaptado de Grant (2004).

Por lo tanto, para que un recurso o una capacidad establezca una *ventaja competitiva*, se deben dar dos condiciones. Primero, que el recurso (o la capacidad) debe ser escaso. Si abunda en el sector, puede que sea esencial para participar en él, pero no proporciona una base suficiente para salir victorioso. Segundo, el recurso (o la capacidad) debe ser relevante. Por ello, el recurso (o la capacidad) es valioso sólo si se relaciona con uno o más de los factores clave de éxito del sector: debe ayudar a la empresa a crear valor para sus clientes o a sobrevivir a la competencia Grant (2004).

Guisado (2003) apunta, desde la perspectiva de un contexto internacional, que si cada empresa rival se encuentra localizada en un país distinto, las diferencias entre los recursos y capacidades disponibles que cada país exhibe influirán decisivamente en las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas en ellos localizadas, dando esto lugar a la generación de enormes disparidades en lo que concierne a la construcción de las respectivas *ventajas competitivas*.

En este sentido, Porter (1998) rebaja el efecto de esta consideración al destacar que siendo la competencia cada vez más de ámbito nacional y mundial, no obstante las fuentes más importantes de ventaja competitiva suelen seguir siendo locales. Residen en la masa crítica de cualificaciones muy especializadas e interconectadas, de tecnologías

aplicadas, de empresas, proveedores e instituciones que coinciden en ubicaciones determinadas. De esta manera, una estrategia internacional con múltiples IE debe arrancar de una posición competitiva singular que genere una ventaja competitiva clara. Una empresa no será capaz de superar las barreras que impiden la penetración en mercados desconocidos salvo que ponga sobre la mesa una ventaja significativa en costes o en diferenciación.

Un corolario de este principio es que las empresas deberían internacionalizar en primer lugar las actividades y líneas de productos en las que tengan ventajas más singulares. Es en estas áreas donde las probabilidades de conseguir el éxito competitivo internacional son mayores. Además, Porter (1998) recomienda penetrar en los mercados internacionales con un posicionamiento uniforme. La internacionalización abre unos mercados internacionales enormes y en crecimiento. La estrategia internacional requiere una campaña paciente, a largo plazo, para penetrar en todos los mercados extranjeros importantes, pero manteniendo y potenciando el posicionamiento estratégico propio de la empresa.

La forma en la que se inicia y se mantiene la *ventaja competitiva*, es un aspecto ciertamente interesante que afronta (Grant, 2004). Así, el autor expone que para que surja una ventaja competitiva es preciso que se produzca alguna forma de cambio. La fuente del cambio puede ser externa o interna al sector. La figura 7.59 nos sugiere varias fuentes. Para que un cambio externo cree una ventaja competitiva, ese cambio debe producir efectos diferenciales sobre las empresas como consecuencia de sus diferentes recursos y capacidades o de su posición estratégica. La medida en la cual el cambio externo crea una ventaja competitiva, o una desventaja, depende de la magnitud del cambio y del alcance de las diferencias estratégicas entre las empresas. Cuanto mayor sea la turbulencia en el entorno sectorial mayor será el número de fuentes de cambio, las diferencias entre los recursos y capacidades de las empresas y la dispersión de la rentabilidad en el sector.

Tabla 7.59. La aparición de la *ventaja competitiva*

Tipo de fuentes de cambio	Factor clave
Fuentes externas de cambio: - Cambios en la demanda de los clientes - Precios cambiantes - Cambio tecnológico	La heterogeneidad de recursos entre las empresas produce consecuencias diferentes Algunas empresas son más rápidas y más eficaces en la explotación de los cambios
Fuentes internas de cambio	Algunas empresas tienen una mayor capacidad de creación e innovación

Fuente: adaptado de Grant (2004).

El papel del cambio externo en la creación de una *ventaja competitiva* no consiste simplemente en proporcionar ventajas y desventajas a empresas por lo demás pasivas. La *ventaja competitiva* que se deriva de los cambios externos también depende de la habilidad de la empresa para responder a ellos. Cualquier cambio externo crea oportunidades para obtener beneficios. La capacidad para identificar y responder a estas oportunidades yace en el núcleo de la capacidad directiva (acción emprendedora “entrepreneurship”).

En la medida en que las oportunidades externas sean fugaces o estén vinculadas a la ventaja del primer entrante, la velocidad de respuesta es crucial para explotar una oportunidad de negocio. En la medida en la que aumenta la turbulencia en los mercados, la capacidad de respuesta a los cambios externos se hace mucho más importante como fuente de *ventajas competitivas* y esto, también supone que hay que anticiparse a los cambios temporales en las bases de ventaja competitiva. De la misma manera que el entorno evoluciona a lo largo de su ciclo de vida, cambian las preferencias de los clientes y las formas de competir; por ello las empresas deben ajustar sus estrategias y capacidades teniendo en cuenta los factores clave para el éxito futuro. Esta capacidad de respuesta requiere de un recurso clave (información) y de una capacidad clave (flexibilidad).

El cambio interno se genera a través de la innovación, que no sólo crea *ventajas competitivas*, también proporciona una base para destruir las de otras empresas. Los

conceptos innovadores de negocio suponen, normalmente, la reconfiguración de la cadena de valor.

Ahora bien, una vez creada, una ventaja competitiva está sujeta a la erosión de la competencia. La velocidad con la que una ventaja competitiva se reduce depende de la habilidad de los competidores para desafiarla por medio de la imitación o la innovación. La imitación es la forma más directa de competir, por ello, para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, hay que establecer barreras a la imitación. Rumelt (1984) emplea la expresión *mecanismos de aislamiento* para describir las barreras que limitan el equilibrio ex post de las rentas de las empresas individuales. Cuanto más eficaces sean estos mecanismos de aislamiento más tiempo puede mantenerse protegida la ventaja competitiva frente a los ataques de los rivales. Para identificar las fuentes de los mecanismos de aislamiento, hay que examinar el proceso de imitación de la competencia. Para que una empresa logre imitar de manera provechosa la estrategia de otra deben darse cuatro condiciones (Grant, 2004):

1) *Identificación*. La empresa debe ser capaz de averiguar que un rival posee una ventaja competitiva.

2) *Incentivo*. Una vez identificada la ventaja competitiva del rival (como evidencia la obtención de una rentabilidad superior a la media), la empresa debe estar convencida de que si invierte también podrá obtener rendimientos superiores.

3) *Diagnóstico*. La empresa debe ser capaz de diagnosticar las características de la estrategia de su rival que le proporcionan una ventaja competitiva.

4) *Adquisición de recursos*. La empresa debe ser capaz de adquirir mediante transferencia o réplica los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de la empresa aventajada.

La tabla 7.60 ilustra estas etapas y los tipos de mecanismos de aislamiento que existen para cada etapa.

**Tabla 7.60. Mantenimiento de la *ventaja competitiva*:
Tipos de mecanismos de aislamiento**

Requisitos para la imitación	Mecanismo de aislamiento
Identificación	Ocultación del rendimiento superior
Incentivos para la imitación	- <i>Disuasión</i> : señalar de forma agresiva ante los intentos de imitación - <i>Anticipación</i> : explotar todas las posibles oportunidades de inversión
Diagnóstico	Sustentarse sobre múltiples fuentes de ventaja competitiva para crear ambigüedad causal
Adquisición de recursos	Basar la ventaja competitiva sobre recursos y capacidades que sean inmóviles y difíciles de imitar

Fuente: Grant (2004).

Por su parte, Pla y León (2004) destacan algunas características y cuestiones clave respecto a las *ventajas competitivas*: a) se definen de manera comparativa, no basta con ser “buenos”, es necesario ser los mejores; b) deben ser reconocidas y aceptadas por los clientes; c) son dinámicas, por lo que continuamente debemos revisar nuestro posicionamiento al objeto de reforzarlas o explotarlas en otros mercados; d) deben ser difíciles de replicar por la competencia.

En lo relativo a las fuentes de la *ventaja competitiva* (Porter, 1985), las actividades forman los cimientos básicos de la *ventaja competitiva* en costes o en diferenciación. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando es capaz de realizar las actividades necesarias a un coste inferior en conjunto al de los rivales, o cuando realiza algunas actividades de una forma singular que crea un valor que a su vez permite cargar un sobreprecio. La creación de valor depende también de la forma en que la empresa influye en las actividades de sus canales de distribución y de sus usuarios finales (Porter, 1998).

Por tanto, la posibilidad de lograr una tasa mayor de rentabilidad sobre los rivales a través de dos formas (una con coste más bajo y otra con diferenciación con sobreprecio) anticipa las dos clases o categorías de ventajas competitivas: en costes o en

creación de valor (diferenciación) (Porter, 1980, 1985; Guisado, 2003; Grant, 2004; Pla y León, 2004):

1) Las *ventajas competitivas en costes* están asociadas, por tanto, a la posibilidad de ofrecer un producto o servicio semejante en calidad al de los competidores pero a unos costes inferiores, de manera que la empresa, ofertando un precio similar al de la competencia, estaría obteniendo un mayor margen. Dichas ventajas pueden obtenerse porque la empresa ha realizado esfuerzos en la mejora y desarrollo de sus procesos productivos, porque se cuenta con una tecnología altamente eficiente, porque la empresa alcanza economías de escala o se beneficia extraordinariamente del efecto experiencia o de unas condiciones favorables de acceso a materias primas, financiación o componentes clave, o porque tiene ciertas ventajas de localización en cuanto al coste de determinados inputs. Normalmente, la ventaja en costes se consigue a base de pequeñas mejoras acumulativas en cada una de las actividades de la cadena de valor. El posicionamiento en el coste supone alcanzar una eficiencia mayor. Al perseguir una ventaja en costes, el objetivo de la empresa consiste en convertirse en el líder en costes del sector o de un segmento del mismo. El liderazgo en costes es una posición única en el sector que precisa, según Porter (1985) que la empresa encuentre y explote las fuentes de ventaja en costes... y... vender un producto estándar sin adornos. Competir en costes requiere un nivel de inversiones considerable ya que las variables más importantes van a ser el volumen y la estandarización, de manera que puedan obtenerse economías de escala.

2) Las *ventajas competitivas de diferenciación* están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma que éstos están dispuestos a pagar más que por productos similares de la competencia con un sobreprecio que exceda el coste adicional de la diferenciación. Dicha ventaja puede ser originada a través de características observables del producto (diseño, color, rendimiento, servicios accesorios, calidad), o a través de características intangibles (emocionales, estéticas, marca, prestigio, estilo). Posicionarse en la diferenciación implica tratar de ofrecer un producto o servicio del que no existen otros referentes en el

mercado, bien por la calidad que incorpora, por su adecuación a las necesidades específicas de los consumidores o por los servicios añadidos (en la venta y/o en la posventa) que su adquisición comporta. Cuando se compite con diferenciación, normalmente, se buscan segmentos de mercado más reducidos donde prevalecen las ventajas derivadas de la especialización.

Las dos fuentes de la *ventaja competitiva* definen dos planteamientos radicalmente diferentes de la estrategia empresarial. Una empresa que está compitiendo con costes bajos se distingue de la que se diferencia en términos de posición en el mercado, recursos y capacidades y características organizativas. La tabla 7.61 describe algunas de las características principales de las estrategias de costes y de diferenciación.

Tabla 7.61. Características de las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación

<i>Estrategia genérica</i>	<i>Elementos clave de la estrategia</i>	<i>Requisitos de recursos y organizativos</i>
Liderazgo en costes	• Plantas de escala eficiente • Diseño para la producción • Control de gastos generales e I+D • Supresión de clientes marginales	• Acceso a capital • Habilidades de ingeniería de procesos • Informes frecuentes • Rígido control de costes • Especialización de tareas y funciones • Incentivos para objetivos cuantitativos
Diferenciación	• Énfasis en publicidad de marca, diseño, servicio y calidad	• Capacidades de marketing • Habilidades de ingeniería de producto • Elevada coordinación entre funciones • Creatividad • Capacidad de investigación • Objetivos de rendimiento e incentivos de tipo cualitativo

Fuente: Grant (2004).

En este planteamiento se recogen las dos variables clásicas de la *estrategia competitiva* desde un contexto internacional: la reducción de costes (relacionada con la eficiencia global derivada de la escala y la estandarización) y la diferenciación (relacionada con la sensibilidad multidoméstica y la adaptación local).

Una vez decidida la base sobre la cual competir, en cualquier mercado es posible elegir un enfoque amplio, donde la empresa va a ofertar sus productos a todo el mercado; o un enfoque limitado, donde el objetivo sólo va a ser un segmento de clientes. En la estrategia focalizada se debe identificar el segmento de mercado al que se va a dirigir y, al mismo tiempo, valorar y satisfacer las exigencias de estos clientes mejor que cualquier otro competidor. Al combinar los dos tipos de *ventaja competitiva* con el tipo de enfoque competitivo, esto es, la selección del ámbito de actuación de la empresa (mercado amplio versus un segmento), Porter define tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y foco (segmentación); y considera que el liderazgo en costes y la diferenciación son estrategias mutuamente excluyentes. Una empresa que trate de perseguir ambas quedará “atascada en el medio”.

De esta forma, Porter (1980, 1985) propone una clasificación de las estrategias genéricas según la naturaleza de la ventaja competitiva:

a) *Liderazgo de costes*. Está enfocada a diseñar, producir y vender productos de forma más eficiente que los competidores.

b) *Diferenciación*. Está destinada a ofrecer productos con un valor superior al cliente.

c) *Segmentación*. Persigue centrar su actividad en un determinado segmento con alguna de las estrategias de costes o diferenciación, buscando un nicho en el mercado.

Estas estrategias genéricas se encuentran reflejadas en la tabla 7.62.

Tabla 7.62. Estrategias genéricas de Porter

		Ventaja Competitiva	
		Costes	Diferenciación
Enfoque Competitivo	Sector	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Segmento	Nicho o enfoque en costes	Nicho o enfoque en diferenciación

Fuente: Porter (1980).

Porter (1980, 1985) fue pionero en este campo cuando propuso que había tres estrategias genéricas distintas que podían utilizar las organizaciones para lograr una *ventaja competitiva*. Según Johnson *et al.* (2006), desde entonces, ha habido un gran debate sobre qué significaban exactamente estas categorías. En concreto, muchos confundían el “liderazgo en costes” de Porter con unos precios reducidos.

Para eliminar estas confusiones, Johnson *et al.* (2006) utilizan las estrategias genéricas para “competir en el mercado” (reloj estratégico) análogas a las utilizadas por Faulkner y Bowman (1995) y D'Aveni (1995). Estas estrategias parten del principio de que las organizaciones logran la ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes lo que quieren o necesitan, mejor o más eficazmente que los competidores. Es un punto de partida con el que Porter se mostraría de acuerdo, y el “reloj estratégico” engloba las categorías de Porter de diferenciación y segmentación junto con el precio.

Suponiendo que hay una serie de proveedores, los clientes elegirán la oferta que van a aceptar en función de su percepción del valor que obtienen por su dinero. Se trata de una combinación del precio y de las ventajas del producto/servicio percibidos por el cliente en cada oferta. Puesto que las posiciones en el “reloj estratégico” representan distintas posiciones en el mercado donde los clientes (o clientes potenciales) tienen distintos requisitos en cuanto al valor que obtienen por su dinero, también representan un conjunto de estrategias genéricas para lograr una *ventaja competitiva*. El análisis de cada una de estas estrategias también destaca la importancia de los costes de una organización, sobre todo respecto a los competidores. La tabla 7.63 muestra las diferentes estrategias y sus necesidades y riesgos.

Las opciones 1 y 2 son estrategias en función del precio, las opciones 3, 4 y 5 son estrategias de diferenciación y, por último, las opciones 6, 7 y 8 son estrategias destinadas al fracaso.

Tabla 7.63. El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva

Estrategias Genéricas	Necesidades / riesgos
1 “Sin filigranas”	Probablemente sean específicas al segmento
2 Precio bajo	Riesgo de guerra de precios y márgenes reducidos; es necesario ser líder en costes
3 Híbridas	Costes reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación
4 Diferenciación a) Sin prima de precio b) Con prima de precio	Valor añadido percibido por el usuario que permite obtener ventajas en cuota de mercado Valor añadido percibido suficiente para respaldar la prima
5 Diferenciación segmentada	Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio
6 Mayor precio / valor estándar	Mayores márgenes si los competidores no son seguidores; riesgo de perder cuota de mercado
7 Mayor precio / valor reducido	Solo es factible en una situación de monopolio
8 Valor reducido / precio estándar	Pérdida de cuota de mercado

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

En definitiva, en la *estrategia competitiva*, se debe responder a las cuestiones **¿cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible? y ¿cómo podemos explotarla en el exterior?**, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada UEN y en cada momento estratégicamente relevante. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad* (especialmente), *de internalización* y *de localización*. El aspecto clave es la *ventaja competitiva sostenible* sobre la que basar las actividades. Es necesario identificar sus fuentes de obtención, y tomar las decisiones que hagan posible explotarla internacionalmente. La *cadena valor* puede ser una buena herramienta de gestión para estudiar la *ventaja competitiva* unidades de actividad más simples y factibles de lograrla.

7.4.3.7.2. Síntesis teórica de la estrategia de competitiva

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento

ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia competitiva* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.64).

Tabla 7.64. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia competitiva*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	A	M
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	M	B	B	M	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, la mayoría de las teorías han tratado explícitamente, aspectos relacionados con la *estrategia competitiva*. Ciertamente, sea cual sea el enfoque o la perspectiva utilizada, las teorías inciden, en general, en la *estrategia competitiva*, aunque, también, hay varias teorías con menores referencias explicativas. En cualquier caso, cada cual aporta su visión particular del asunto y señala factores específicos.

Tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está vinculado con, prácticamente, todos y cada uno de los ámbitos del MEI, sean analíticos, de objetivos o de decisión. Al fin y al cabo, tal y como se ha argumentado, este ámbito se ocupa de aquello que permite cumplir los objetivos de la empresa (la *ventaja competitiva*) y, por tanto, el análisis, sea de la vertiente que sea, y los otros ámbitos estratégicos con sus diferentes orientaciones, están predestinados a hacer posible su obtención. La *ventaja competitiva* es, sin duda, un punto de encuentro de tantos análisis y tantas decisiones.

Como era de esperar, el grupo de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad (TCI-TC)* han tratado explícitamente, aspectos relacionados con la *localización*, ya que utilizan como unidad de estudio el país (o alternativamente, una región o área geográfica). También aquí, el sesgado enfoque económico y la inadecuada perspectiva micro y macroeconómica de las *teorías del comercio internacional y de la competitividad* para explicar la internacionalización de la empresa, se pueden reconducir en adecuadas para esta estrategia.

Desde este punto de vista, las *teorías del comercio internacional* han sido bastante capaces de explicar las *ventajas de localización*, necesarias y esenciales en numerosos argumentos relativos a la *ventaja competitiva* en la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, los principales factores clave (ver tabla 7.1) que los diferentes autores agrupados en las distintas *teorías del comercio internacional* han planteado, se pueden considerar explicativos de esta decisión. En cualquier caso, tal y como se visto en este apartado es, fundamentalmente Porter con su *teoría de la competitividad*, quien integra los argumentos planteados por los autores clásicos, aunque con la oportunidad de actualizarlos a los entornos actuales, convirtiéndose en la verdadera “*teoría del comercio internacional*” de nuestros tiempos. Al fin y al cabo, su modelo no deja de ser una culminación palpable de las continuas aportaciones de Porter a la *teoría de la globalización*, la cual incide mucho en la *ventaja competitiva* de la *localización*. En su argumentación no dejan de estar presentes las referencias a la *ventaja competitiva* de la empresa, aunque, eso sí, fundamentalmente, asociada al posicionamiento de ésta. Desde ese punto de vista, es quizá, la mayor aportación por parte de todos los autores y todas las teorías existentes en explicar la *ventaja competitiva* desde las *ventajas de localización*.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* establece que la EMN analiza el entorno con el fin de determinar las posibles imperfecciones del mercado que la harán beneficiarse de ciertas ventajas propias, que sustenten su *ventaja competitiva*. Para ello, tiene que realizar un análisis comparativo entre las características del mercado

local y del mercado destino de sus inversiones en función de datos secundarios e indicadores del mercado y comparar los costes y el rendimiento de sus *ventajas competitivas* para decidir si compensa o no realizar la IDE, analizando éstas de forma racional.

Según la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción* la internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos, que parecen orientar la *estrategia competitiva* hacia una ventaja en costes, aunque tiene matices que, también la vinculan con la diferenciación. Así, el primer axioma propugna localizar las actividades allí donde los costes son menores (ventaja de costes en localización), y en segundo lugar, propone crecer internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha acción compensen sus costes (pueden ser ambas). No obstante, esta teoría resalta la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios intangibles y específicos, que la empresa debería explotar (*estrategia competitiva*) bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga. Aquí, la diferenciación parece tener más sitio por la naturaleza de los activos protagonistas.

El *paradigma ecléctico (PE)*, dado su carácter, integra visiones parciales de las anteriores teorías y aprovecha su complementariedad, asumiendo, también, la importancia de las dotaciones de factores en determinadas localizaciones. Según las condiciones del *PE*, al valorar los tres tipos de ventaja, una empresa decidirá realizar una IDE sólo si: la empresa tiene alguna *ventaja competitiva* sobre sus competidoras del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido; es más beneficioso para la empresa internalizar la ventaja anteriormente mencionadas manteniendo su control mediante la IDE que externalizarla; y el mercado de destino de la inversión posee algún factor de localización tal que asociándolo con la *ventaja competitiva* de la empresa inversora ésta prefiera invertir, en vez de exportar.

En el *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)*, la noción de empresa como agente especializado en la transferencia y creación de conocimiento, atribuye a éste el papel de máximo exponente de recurso específico. Su fundamentación teórica en

la *teoría de recursos y capacidades* centran su atención en las capacidades internacionales de la empresa y en los aspectos estratégicos distintivos (*ventaja competitiva*). Las variables explicativas de este enfoque son los recursos y capacidades (especialmente intangibles), las rutinas organizativas y la generación y sostenibilidad de *ventajas competitivas* en el exterior. El criterio de decisión se basa en el compromiso entre el valor añadido y los costes de la empresa (coste de la diferenciación compensado). Bajo esta perspectiva, la elección del modo de internacionalización viene determinado por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito.

En el *enfoque macroeconómico (EM)*, la *estrategia competitiva* queda sesgada cuando el *EM* presupone un modo de competencia basado en costes de producción (el precio alcanza mayor relevancia cuanto mayor sea el grado de estandarización) y justifica la IDE en países con ventaja comparativa (mano de obra barata, principalmente) como una estrategia de la EMN para reducir sus costes de producción.

El planteamiento del *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* de que la empresa explote internacionalmente las ventajas monopolísticas derivadas de la introducción de una innovación en el mercado supone un reconocimiento de competencias distintivas de índole tecnológica (innovación⁹⁰), que puede ser explotada como *ventaja competitiva*, pero lejos del juicio intrínseco del enfoque de recursos y capacidades. Este supuesto de que el acceso a la tecnología necesaria para producir determinados bienes y servicios se encuentra restringido, y que con ello se fundamenta la existencia de cierto poder monopolístico para la empresa innovadora ahonda en esta idea. Sin embargo, la *estrategia competitiva* queda absolutamente sesgada cuando determina que la competitividad de la empresa en el mercado depende exclusivamente de su capacidad para explotar las economías de escala existentes en las diferentes fases del proceso de producción. El *MCVP* presupone un modo de competencia basado en los precios y costes de producción (el precio alcanza mayor relevancia cuanto mayor sea el

⁹⁰ Aunque la innovación no tiene por que ser ineludiblemente tecnológica, se le tiende a dotar de dicha naturaleza.

grado de estandarización) y justifica la IDE en países menos desarrollados como una estrategia de la EMN para reducir sus costes de producción a nivel global Sin embargo, la diferenciación del producto como fuente alternativa de obtención de la *ventaja competitiva sostenible*, plantearía un modelo diferente al propuesto.

En cuanto a las teorías con enfoque organizativo – directivo, el *enfoque escandinavo (EE)*, trata de responder, fundamentalmente, a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa. La empresa es considerada como un agente activo capaz de plantear estrategias (competitivas) en respuesta a su entorno basadas en sus capacidades, entre las que se encuentran las capacidades del equipo directivo (potencial de *ventaja competitiva*), enfatizando la importancia de la percepción de oportunidades y riesgos por parte de los directivos, basada en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones. La *estrategia competitiva* está implícita en el *modelo secuencial de Uppsala*, aunque no la afronte explícitamente. Así, la identificación por parte de los autores de dos tipos de conocimiento relativo al proceso de expansión internacional relacionado con la propia actividad (conocimiento objetivo y conocimiento experimental) presupone un tipo de conocimiento distintivo, que puede convertirse en *ventaja competitiva*.

De forma análoga, el *enfoque de innovación (EI)* establece que la decisión de internacionalización es una decisión creativa y deliberada, en la que es el papel del directivo en la toma de decisiones de internacionalización como empresario innovador y promotor de la expansión internacional, la cual depende de su actitud ante la decisión y del conocimiento adquirido a través de la experiencia del directivo.

El *enfoque de redes (ER)* considera la internacionalización de la empresa como un proceso interactivo entre las *ventajas competitivas* de la empresa y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países. Este enfoque sostiene, por tanto, que gran parte del éxito internacional (*ventaja*

competitiva) de la empresa se basa en las relaciones que ha establecido con clientes, proveedores, competidores, e instituciones.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* propugna que la posición competitiva de la empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países, dando relevancia a ciertos procesos de creación de valor a través de la estrategia competitiva de la empresa. Destaca factores como la presencia y la gestión de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento; factores relacionados con las características del empresario, su experiencia internacional, su formación y su estilo de dirección. Particularizando, por ejemplo, el modelo exploratorio de las NEI basado en los recursos y capacidades de Rialp *et al.* (2005) centra su atención en las capacidades internacionales de la empresa y en los aspectos estratégicos distintivos (*potenciales de ventaja competitiva*).

En la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)* se presuponen patrones de comportamiento diferentes, en los cuales factores como el carácter intangible de los recursos, el distinto tipo de innovaciones basadas en conocimiento explícito o en conocimiento tácito, la propia intensividad en conocimiento y el grado de adaptación del servicio al cliente relacionado con la idiosincrasia y la especificidad (estrategia de diferenciación) parecen explicar el comportamiento estratégico internacional distintivo.

7.4.3.7.3. Factores a analizar en la estrategia competitiva

Consecuentemente, en la estrategia competitiva (ámbito estratégico del MEI), entendemos que las cuestiones *¿cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible?* y *¿cómo podemos explotarla en el exterior?*, el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en *ventajas de propiedad* (especialmente), *de internalización y de localización*; la consideración de la *ventaja competitiva sostenible* sobre la que particularizar las actividades, como aspecto clave, siendo la *cadena valor* una buena herramienta de gestión para estudiar la *ventaja competitiva* en unidades de

actividad más simples y factibles de lograrla, la identificación de sus fuentes de obtención, y la toma de decisiones que hagan posible explotarla internacionalmente, son, todos ellos, elementos oportunos y adecuados. De este modo, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, suficientemente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, continuamos, como en los anteriores ámbitos estratégicos, planteando cuestiones abiertas para estudiar la *estrategia competitiva*. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. Desde esta perspectiva, se plantean un número elevado de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Los aspectos y cuestiones a estudiar⁹¹ (manteniendo presente una cuestión del ámbito precedente como es, cuáles son las UEN, que es esencial desde un punto de vista estructural, ya que, no olvidemos que la estrategia competitiva se especifica para cada UEN) son las siguientes:

- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior?, ¿es el mismo modo de competir que en el mercado local?, ¿cómo la obtenemos? ¿mediante la diferenciación o el liderazgo en coste?, factores de competitividad internacional (valoración de la importancia de factores en la obtención de ventajas competitivas en la estrategia de internacionalización) (escala Liker), ¿podemos diferenciar estrategias competitivas y factor competitivo clave en las distintas UEN y en las áreas geográficas?, ¿cuáles son los factores que determinan esta decisión?, hitos, motivos y aspectos clave.

7.4.3.8. Estrategia de estructura

7.4.3.8.1. *Definición y finalidad*

⁹¹ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

Desde la perspectiva de la (13) estrategia de estructura (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con la *configuración de la organización* y el *diseño de la estructura organizativa* que permita y favorezca el desarrollo internacional. Este aspecto estructural pone su énfasis en la denominada estructura primaria y en los aspectos organizativos de carácter más formal que determina el modo de tomar decisiones y de controlarlas. De esta manera, el componente fundamental de este ámbito es el *diseño de la estructura organizativa* que permita afrontar las actividades internacionales (García Echevarría, 2005). En este ámbito estratégico, se debe responder a las cuestiones **¿cuál es nuestra estructura organizativa para la internacionalización? ¿cómo decidimos? ¿cómo nos coordinamos? ¿cómo controlamos?.**

Sin lugar a dudas, el recurso más importante de una organización son las *personas*. Así pues, el papel que desempeñan los individuos, los procesos por los que se relacionan, y las relaciones que se crean son cruciales para el éxito de la estrategia. Todas éstas son cuestiones relacionadas con el “diseño de la organización” (Johnson *et al.*, 2006). En este sentido, García Echevarría (2005) confirma que cada vez más necesario que la persona sea el pilar básico y que la estructura sea la *forma organizativa* más eficiente que le permita a esas personas generar valor añadido con los mayores niveles de información e innovación. Así pues, la dinámica de *adaptación organizativa* está cada vez más en función de la innovación que realizan las personas y de su capacidad de relacionarse con la identidad corporativa.

Todo proceso de *adaptación organizativa* descansa en una cultura que es la que hará posible el éxito o fracaso de esta adaptación y, muy en particular, en el paso que debe darse para pasar, primero, de ser una empresa nacional a una internacionalizada y llegar a ser, después, una compañía global (García Echevarría, 2005). La empresa internacional debe coordinar operaciones geográficamente dispersas, diferentes condiciones económicas y políticas, y personas de diferentes culturas; circunstancias que no ocurren cuando una empresa es puramente doméstica. Consecuentemente, los aspectos organizativos que han sido diseñados para atender unas condiciones

determinadas de un país, posiblemente, no sean los más apropiados cuando se establecen operaciones internacionales (Pla y León, 2004, Pla, 2005).

Johnson *et al.* (2006), siguiendo una idea análoga a la de la “arquitectura estratégica” de Hamel y Prahalad (1994), plantean que la *configuración de una organización* se compone de *estructuras*, procesos y relaciones que la organización utiliza para funcionar. Por su parte, el *diseño estructural* describe los papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas en las organizaciones. Este diseño de la *estructura organizativa* puede influir profundamente sobre las fuentes de la ventaja de una organización, sobre todo en lo que respecta a la gestión del conocimiento; si se fracasa en el ajuste adecuado de las estructuras, se puede minar la aplicación de la estrategia. Pero una buena estructura no basta para alcanzar el éxito.

La *estructura organizativa* suele definirse como la red de relaciones de responsabilidad, autoridad e información que suele existir en toda empresa, es decir, definiendo la estructura estamos delimitando quién es responsable de cada actividad, quién manda sobre cada persona y cómo fluye la información en la empresa (Pla y León, 2004). La estructura sería la base sobre la que los procesos desarrollarían el modo de ser de la organización. Con el estudio de las estructuras se analiza, fundamentalmente, qué actividades se desarrollarán en cada parte de la organización y cómo pueden evolucionar dichas estructuras conforme cambia la orientación estratégica de la empresa. Con el análisis de los procesos se observa quién tomará las decisiones, de qué forma se controlará su ejecución y cómo se transmitirá la información a lo largo de la organización (Pla, 2005). La distinción entre estructuras y procesos puede ser, en algunos aspectos, más conceptual que real, ya que se entrelazan de una forma muy difícil de separar (Pla y León, 2004).

Guisado (2003) subraya que la *estructura organizativa* constituye uno de los pilares básicos de la puesta en práctica de la estrategia, sin la cual aquella no tiene sentido. A tal efecto, y a la luz de la estrategia que se persigue, cumple tomar en consideración la necesidad de analizar, cuidadosa y minuciosamente, cómo organizar,

coordinar y controlar el conjunto de operaciones que la empresa realiza. Organizar implica dividir el trabajo a realizar en grupos y/o individuos y, asimismo, establecer una estructura que garantice un nexo de unión entre las partes compartimentadas, a fin de que todas trabajen de modo efectivo por la consecución de los objetivos que unitariamente se persigan. La estructura organizativa, pues, es el resultado de una permanente tensión dialéctica entre especialización y coordinación. De esta manera, configurar y establecer una estructura organizativa implica definir y crear grupos especializados y coordinarlos. Así pues, la estructura permite coordinar las aportaciones especializadas que cada grupo de trabajo realiza, de modo que cada uno contribuya adecuadamente a la consecución de los objetivos estratégicos fijados.

Desde esta perspectiva, la estructura también nos permite observar de qué forma la empresa diferencia las actividades que realiza, agrupándolas en unidades organizativas o departamentos. El criterio más sencillo para desagregar las actividades suele ser por procedimiento, es decir, buscando la especialización por funciones o procesos (producción, comercialización, etc.), sin embargo, a medida que incrementa la complejidad suele optarse por un criterio de diferenciación por propósito (productos, áreas, clientes, etc.) (Pla y León, 2004).

Las diversas estructuras, procesos y relaciones se enfrentan a tres retos clave que tienen que superar las organizaciones en el siglo XXI (Johnson et al., 2006): a) el ritmo de cambio y los mayores niveles de incertidumbre en el entorno empresarial requiere de diseños flexibles y tener habilidades para reorganizarse; b) la importancia de la creación de conocimientos y de compartir el conocimiento como ingrediente fundamental del éxito estratégico obliga a que los diseños de las organizaciones fomenten la concentración de la pericia y animen a la gente a compartir su conocimiento; c) el aumento de la globalización aumenta la complejidad. El organizarse en un mundo que se está globalizando plantea muchos retos: comunicarse entre una mayor variedad de zonas geográficas, coordinar una mayor diversidad y crear relaciones entre diversas culturas, por citar algunos ejemplos. La globalización también ayuda a que se reconozca más que hay distintas formas de organizarse en las distintas partes del mundo.

García Echevarría (2005) cuantifica, tomando como fuente al Instituto de Estrategia Empresarial, la protección frente a la imitación (en años) que provee el proceso de adaptación organizativo y promueve una adaptación sustentada en la cultura empresarial. Así, plantea que las empresas tienen que estar adaptándose permanentemente a los procesos de cambio de los entornos. No obstante, lo que sucede es que la velocidad de estos procesos de cambio es cada vez mayor y, además, el proceso de adaptación organizativo va a depender del pilar sobre el que descansa el proceso de transformación. Si la empresa apoya su proceso de transformación para adaptarse a nuevas formas organizativas en el producto, tiene un ciclo de vida de 2 ó 3 años; si lo basa en el proceso de transformación, de 3 a 5 años; si se apoya en la organización, de 5 a 6 años; en el marketing, de 7 a 8 años; si el pilar lo constituye la cultura empresarial, el ciclo es de 10 años.

Además, este autor relaciona la teoría de adaptación empresarial desarrollada por Gutenberg (1951) en su teoría de la producción con el tipo de adaptación organizativa requerida por la empresa internacional. Así, la adaptación empresarial se puede manifestar de tres formas (García Echevarría, 2005):

1) Cuando el proceso de adaptación se realiza organizativamente en la empresa, utilizando de manera más eficiente el diseño existente y sus potencialidades, sin modificar ni sus estructuras ni sus condiciones. Este proceso se define como *adaptación oscilativa*, pues oscila la orientación de la organización mediante técnicas y métodos, o herramientas, que permiten una “optimización”. Éste ha sido el proceso clásico de adaptación y muchos de los aspectos de la “reingeniería” se centran en él.

2) Cuando de forma constante la empresa mantiene un proceso de transformación organizativa paulatina, esto es, está permanentemente realizando una mejora constante de su organización y, por lo tanto, mantiene una tendencia a la continua mejora del entramado organizativo. Esto es lo que, hoy en día, también constituye una de los planteamientos clásicos en la dirección de empresas de una

situación de mejora continua de las organizaciones. Esta forma se denomina *adaptación tendencial*, esto es, tendencialmente se cuida el proceso de cambio.

3) Por último, cuando la empresa lleva a cabo procesos de adaptación o de cambio mediante ruptura de las organizaciones existentes, como consecuencia de muy diversos factores, que derivan en principio de que el ciclo de vida de sus organizaciones ha llegado a su término, o bien se encuentra en una fase de deterioro terminal. El ciclo de vida de las organizaciones es cada vez más corto, lo cual depende también, como se ha señalado anteriormente, del pilar o pilares en que descansa el proceso de transformación. Esta forma se define como *adaptación mutativa*, esto es, se necesita mutar la organización hacia nuevas formas, con todo lo que ello implica en el proceso empresarial.

Cada una de estas tres formas de adaptación produce diferentes impactos en las organizaciones empresariales, formas que, en general, se plantean según los términos de la cultura dominante del país de origen. La empresa internacional impone su *estructura organizativa*, con el impacto de sus procesos de cambio, en sus filiales instaladas en otros países. Ésta es la característica general de la internacionalización dominante desde la perspectiva organizativa.

Los cambios de tipo mutativo que tienen lugar como consecuencia de cambios radicales en los pilares de la tecnología, de la apertura de los mercados, de las nuevas localizaciones y del cambio de valores (García Echevarría, 1996) tienen un enorme impacto, tanto por las dificultades de su aplicación como por la viabilidad y el éxito de los procesos de transformación organizativa. Son grandes oportunidades con alto riesgo. La globalización de la economía conlleva, por lo tanto, la necesidad de un salto mutativo en el ámbito de las organizaciones de la empresa internacional y se ve abocada a considerar la viabilidad de convertirse en empresa global (García Echevarría, 2005).

Pla y León (2004) reconocen que la estructura es un medio para que la estrategia se implemente correctamente y destacan la importancia de reconocer que no hay una única estructura válida pero, en principio, se requiere cierto ajuste estrategia-estructura

por lo que en muchas ocasiones el cambio de estrategia llevará aparejado un cambio en la estructura. La problemática de la interacción entre estrategia y estructura organizativa ha sido abordada preliminarmente por Chandler (1962), quien especificó que cuando las corporaciones pasan a formular e implementar una estrategia de diversificación se ven abocadas a la asunción de una estructura organizativa divisional. Según este autor, la estructura sigue a la estrategia. En la misma línea, Chandler (1962) y Williamson (1975, 1981) argumentan que la eficiencia organizativa depende de la adecuación de la estructura a la estrategia de crecimiento. Por otro, de acuerdo con Galbraith y Nathanson (1978), aquella depende de la adopción de determinadas formas organizativas en situaciones de diversificación de productos y mercados. En general, la mayoría de los autores señalan que existe una interacción dialéctica entre estructura y estrategia, aunque también reflejan que, en última instancia, siempre será la estrategia el motor del cambio organizativo (Guisado, 2003).

Guisado (2003) establece la necesidad de una adecuada congruencia en la relación entre entorno, estrategia y estructura. Dicha congruencia deber ser cumplimentada en dos aspectos básicos, fundamentalmente: a) la estrategia de la empresa debe ser congruente con el entorno en el que la misma se desenvuelve (por ejemplo, existen sectores en los que la estrategia global resulta más adecuada, mientras que en otros se requiere una estrategia multidoméstica). b) La estructura organizativa y los sistemas de coordinación y control deben ser, asimismo, consistentes con la estrategia que la empresa persiga. Si no lo fueran, es más que probable que la referida inconsistencia conduzca a la empresa en cuestión a un inevitable fracaso.

El paso de una empresa nacional con actividad internacional a una nueva forma de concebir y desarrollar la internacionalización constituye, sin duda, uno de los procesos más complejos de toda la actividad empresarial. Independientemente de los diferentes grados tradicionales de internacionalización, la creación en terceros países de representaciones comerciales u otras formas de presencia organizativa comercial constituye la primera fase del proceso de internacionalización, alcanzándose así una

presencia significativa de la actividad inversora y del compromiso institucional en otros países (García Echevarría, 2005).

De hecho, Hout *et al.* (1982) y Porter (1999) consideran a la organización, el talón de Aquiles del entramado internacional, ya que la estructura organizativa y las relaciones de dependencia plantean problemas sutiles para la implantación de una estrategia mundial. Para un control estratégico eficaz, lo mejor es una organización central de línea de productos; para una buena capacidad local de respuesta, es preferible una organización geográfica con autonomía local. La estrategia mundial requiere que la organización de líneas de producto tenga la última palabra, porque sin ella la empresa no podría obtener beneficios en todo el sistema. No obstante, la empresa debe considerar en todo momento tanto las necesidades de producto como las de zona. En una palabra, no hay solución simple. Una misma estructura de organización no puede servir para todas las actividades internacionales de una empresa. Las líneas y estructuras de dependencia deben modificarse en la medida en que varíe la naturaleza de la actividad internacional. Cuando una actividad se convierte en mundial, el acento debe ponerse en la centralización. Cuando aumenta la importancia de un país específico, éste debería pasar a integrarse en el ámbito del director mundial. Con el paso del tiempo, si la actividad va perdiendo su carácter mundial, la organización de la empresa puede empezar a primar la autonomía local.

Desde esta perspectiva, las empresas internacionalizadas pueden elegir entre diferentes estructuras organizativas para el desarrollo de su correspondiente estrategia internacional (Pla, 2000, 2005; Guisado, 2003; Grant, 2004; Pla y León, 2004; Johnson *et al.*, 2006). Las opciones, básicamente, son: 1) la estructura funcional original y la adaptada; 2) la estructura matriz-filial, incluyendo como caso particular, la estructura de empresa holding; 3) la estructura multidivisional que agrupa la división internacional, las divisiones globales de producto con el caso específico de la organización federal, y las divisiones globales por áreas geográficas; 4) estructuras mixtas y matriciales; y 5) estructuras de coordinación no jerárquicas, que agrupan a la estructura por equipos, la

estructura por proyectos, las adhocracias, las organizaciones en forma de trébol, las organizaciones en forma de panal y la organización virtual.

1A) Estructura funcional.

Cuando una organización supera un nivel muy básico de tamaño y de complejidad, tiene que empezar a dividir las responsabilidades. Un tipo de estructura fundamental es la estructura funcional, que divide las responsabilidades en función de los principales papeles en la organización (Johnson *et al.*, 2006). Por tanto, esta estructura es la adoptada por la mayoría de organizaciones en sus etapas iniciales de existencia (Pla, 2005).

Se fundamenta en la instauración de un entramado de unidades especializadas en las actividades y equipos técnicos requeridos para elaborar los productos o prestar los servicios (marketing, producción, finanzas, investigación y desarrollo, etc.), lo que facilita la aparición y maximización de las denominadas economías de experiencia, mediante la repetición y normalización de las tareas y procesos a ejecutar (Guisado, 2003). Las empresas de negocio único (diversificación nula) tienden a estar organizadas por líneas funcionales (Grant, 2004). Estas estructuras están altamente centralizadas y presentan un grado de especialización sustancial, siendo adecuadas cuando el entorno es estable y la empresa ofrece una línea de productos muy limitada dirigida a un segmento muy concreto. En las etapas iniciales de expansión externa, las operaciones foráneas son una simple extensión de las operaciones domésticas y, por tanto, normalmente, dependen del área comercial de la empresa (Pla y León, 2004).

1B) Estructura funcional adaptada.

El primer cambio estructural que se produce cuando añadimos una dimensión internacional relevante es la adaptación del correspondiente departamento funcional (normalmente comercial) a dicha actividad, generándose una implementación de la estructura funcional. Así, a medida que crecen las exportaciones suele crearse un departamento de exportación o una división de exportación, que administra las

exportaciones. En la medida en que estas actividades adquieran importancia, el departamento de exportación se sitúa en el mismo nivel que el resto de departamentos funcionales (Pla y León, 2004), dependiente directamente de la correspondiente dirección general.

Esta clase de estructura suele mantenerse vigente mientras la gama de productos que la empresa fabrica y comercializa sea reducida y homogénea y en tanto en cuanto las exportaciones no representen una cifra significativa en su volumen total de negocios. Es decir, mientras el eje central del negocio dependa, en su gran mayoría, del correspondiente mercado nacional, ocupando los mercados extranjeros una posición relativamente secundaria. Las exportaciones, en este caso, constituyen un simple complemento sobre los ingresos que reporta el pertinente mercado doméstico, y se materializan a través de agentes intermediarios (Guisado, 2003).

Cuando la empresa internacional vende en el extranjero una gama de productos muy diversificada, en cantidades, por clase de producto, no muy elevadas, las exportaciones son manejadas y controladas a través de una división de exportación, la cual, también depende directamente de la dirección general. Al igual que ocurría con la estructura funcional con departamento de exportación, también aquí, mientras las ventas al extranjero no resulten elevadas, suele ser usual realizar las exportaciones a través de agentes intermediarios y mantener su control mediante una estructura divisional. Es decir, la división de exportación se encargará de canalizar al extranjero los productos que fabrican cada una de las correspondientes divisiones, utilizando para tal menester, normalmente, la intermediación de terceros. La diferencia, por tanto, entre el departamento y la división no está tanto en la actividad internacional, sino en lo diversificada que esté la empresa previamente (Guisado, 2003).

Las principales ventaja e inconvenientes de la *estructura funcional* se pueden apreciar en la tabla 7.65

Tabla 7.65. Ventajas e inconvenientes de la estructura funcional

Ventajas	Inconvenientes
El director general está en contacto con todas las operaciones	Los altos directivos se ven abrumados por cuestiones rutinarias
Reduce / simplifica los mecanismos de control	Los altos directivos terminan ignorando las cuestiones estratégicas
Clara definición de responsabilidades	Dificultad para gestionar la diversidad » Dificultad para coordinar las funciones
Especialistas en los niveles directivos intermedios y superiores	

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

2) Estructura matriz-filial o departamento internacional.

Lleva implícita la formación de IE (ISI, IPE, ISE). Normalmente, sólo en mercados extranjeros significativamente importantes para la empresa exportadora se instrumentalizan las correspondientes exportaciones a través de la creación de ISI de venta enteramente controladas por la empresa. Esta estructura constituye, por tanto, la evolución lógica de las empresas que operan con un departamento de exportación. Así, a medida que la penetración en los mercados extranjeros adquiere mayor extensión e intensidad, mantener e incrementar la posición alcanzada en los mismos, suele requerir, en muchos casos, trabajar con ISI de venta propias y transformar, en determinados casos, algunas de ellas en IPE de producción. En otros casos, la IE será, directamente, de mayor calado y afectará a otras funciones (IPE, ISE).

En las primeras fases, el número de IE es inicialmente reducido. Si además, fabrica y vende o presta una gama muy reducida y homogénea de productos y servicios y, por consiguiente, despliega a nivel doméstico una estructura funcional, es normal que el departamento de exportación sea transformado en un departamento internacional. El departamento internacional depende directamente de la dirección general, y es el encargado de canalizar, coordinar y controlar todas las operaciones que la empresa emprende en los mercados exteriores, bien a través de simples exportaciones o mediante las IE de venta y producción. Las IPE de producción, establecen réplicas o mimesis reducidas de la estructura funcional con que la empresa se desempeña a nivel doméstico (Guisado, 2003).

Inicialmente, estas IE actúan con bastante independencia respecto de la matriz, de forma que sus directores tienen una gran autonomía para la toma de decisiones, dependiendo directamente del presidente de la compañía localizado en el país de origen. Está construida sobre la base de la utilización de expatriados como directivos de las filiales (Franko, 1974; Hedlund, 1984). Dichos ejecutivos han pasado por un proceso de socialización (Edstrom y Galbraith, 1977) que legitima sus tareas directivas y la transmisión de información mediante canales informales, más que a través de reglas escritas o procesos estandarizados. De esta manera, se obtiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, manteniéndose la integración a nivel de compañía. Mientras la filial obtenga buenos rendimientos, se le permitirá funcionar sin ninguna interferencia por parte de la casa matriz (Pla, 2005).

En este tipo de estructuras, la información relativa a varias funciones sólo se encuentra en el nivel más alto de la organización y, por lo tanto, las IE no tendrán la información necesaria para ser capaces de intervenir en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el nivel de intercambio de información táctica entre la matriz y las IE y/o departamentos funcionales es elevado, aunque entre las distintas filiales o departamentos es bajo, con lo que sólo resultan válidas en situaciones estables (Hedlund, 1984, 1986). Robock y Simmonds (1973) opinan que estas estructuras se establecen normalmente como respuesta a alguna oportunidad o amenaza del entorno internacional, pero no responde a ningún tipo de planificación. En estos casos, estas primeras operaciones de inversión en el exterior suelen ser de escaso volumen y su éxito no amenaza la supervivencia de la empresa. Además, la sede central no tiene la suficiente experiencia internacional como para realizar grandes contribuciones, de manera que los directivos de las filiales gozan de cierta libertad para la toma de decisiones (Pla, 2000).

A medida que las empresas crecen y se introduce más variedad y complejidad en sus operaciones, comienzan a surgir problemas en sus estructuras (Pla, 2005). Como argumentó Chandler (1962), el aumento de la carga administrativa en los directivos principales de las organizaciones supone disminución de eficiencia y eficacia en la

ejecución de sus responsabilidades empresariales. La capacidad de los responsables de la empresa se ve saturada dada la mayor complejidad derivada de la coordinación, evaluación y formulación de políticas, para organizaciones de gran tamaño. En estas condiciones, cuando la estructura funcional padece una sobrecarga de comunicación y se alcanzan los límites inherentes a la racionalidad limitada, aparecen los límites al crecimiento y a la buena gestión; mientras que, por otra parte, la búsqueda de objetivos particulares por los departamentos funcionales, pone de manifiesto comportamientos oportunistas. Estas tensiones llevaron a la aparición de la estructura divisional (Chandler, 1962; Williamson, 1985; Whittington y Mayer, 2000).

2-i) Estructura de empresa holding. Aunque clasificada como subgrupo de la *estructura matriz-filial* por la naturaleza de su forma de propiedad, hemos de reconocer que la dimensión estratégica del *holding* difiere totalmente de lo comentado anteriormente. Una empresa *holding* es una empresa de inversión que tiene participaciones en diversas operaciones empresariales independientes. Estas empresas subsidiarias pueden operar de forma independiente, tener a otros accionistas y mantener los nombres originales de sus empresas. Esto se ajusta al papel de la empresa matriz gestora de carteras, por el que la empresa matriz limita las decisiones a la compra y venta de subsidiarias con una escasa participación en su estrategia de productos o de mercados (Johnson *et al.*, 2006).

Según Guisado (2003), una empresa *holding* es una empresa de inversión dedicada a la adquisición de participaciones accionariales en diferentes negocios independientes, sobre los que la sede central ejerce formas de control muy simples. La participación de la sede central en cada uno de los negocios independientes puede ser dispar (total control del capital, posición minoritaria o simplemente testimonial). En cualquier caso, en general, la sede central no suele participar en la formulación e implantación de las estrategias competitivas de las diferentes empresas que conforman el *holding*. Su papel suele limitarse al ejercicio de un estricto control de los resultados financieros que obtienen y a las clásicas decisiones corporativas de inversión/desinversión, delimitando y configurando la correspondiente cartera de

inversiones del *holding*. Por tanto, desde la perspectiva de la sede central, la coordinación técnica y de gestión se diluye, o prácticamente desaparece, pero, sin embargo, el control financiero se hace mucho más férreo y la coordinación de los movimientos de tesorería mucho más intensa. Las decisiones de expansión, cercenamiento o desaparición son ejercidas de modo inequívoco por la sede central.

Las empresas *holding* son extremadamente flexibles, con la capacidad de aportar socios externos como aliados, y de comprar y vender sus filiales en función de cómo cambien las condiciones. Sin embargo, son difíciles de controlar, debido al estilo directivo de no participación y a los derechos de los accionistas externos. Es muy difícil compartir conocimientos entre subsidiarias muy autónomas. Puesto que estas subsidiarias son autónomas, y suelen moverse en áreas no relacionadas entre sí, existen pocas posibilidades de aprovechar sinergias.

Por estas razones, las empresas holding ya no son la opción preferida en las economías occidentales. Sin embargo, en muchas economías emergentes, como la India, Rusia y Sudamérica, las empresas holding siguen desempeñando un papel prominente (Khanna y Palepu, 1999). Ahí donde los mercados de capitales y los mercados de trabajo de altos directivos no funcionan bien, las empresas holding sirven para suplir estos vacíos. Las filiales pueden obtener capitales para la inversión y talentos directivos de la empresa holding de una forma que no pueden conseguir en el mercado abierto. Por tanto, en las economías emergentes, las empresas holding pueden añadir valor superando los fallos de los mercados externos de capitales y de trabajo (Johnson *et al.*, 2006).

3) *Estructura multidivisional.*

Está constituida por divisiones separadas definidas en función de los productos, servicios o áreas geográficas. La creación de divisiones suele surgir como un intento para superar los problemas que tienen las estructuras funcionales en condiciones de diversidad (Johnson *et al.*, 2006). La *estructura multidivisional* aparece en respuesta a los problemas de coordinación causados por la diversificación. La ventaja fundamental

es que permiten la descentralización en la toma de decisiones. Es el ejemplo clásico de organización modular débilmente integrada (Grant, 2004). Cada división puede responder a los requisitos específicos de su estrategia del producto/mercado, utilizando su propio conjunto de departamentos funcionales (Johnson *et al.*, 2006). La empresa divisional está normalmente organizada en tres niveles: el centro corporativo (oficina general), las divisiones y las UEN, cada una responsable de un negocio distinto (Grant, 2004).

La oficina general está formada por directivos y asesores (staff corporativo) que se encargan de la planificación estratégica, la vigilancia y evaluación de las divisiones y la asignación de los recursos entre ellas. De esta manera, se pueden distinguir tipos de directivos: los directivos pertenecientes al staff corporativo y los directivos de división. De esta forma se libera a los altos directivos, responsables de la empresa, de las actividades operativas más rutinarias, orientándose sus esfuerzos hacia la planificación y la evaluación a largo plazo.

Adicionalmente, pueden evitarse los posibles comportamientos oportunistas en las empresas que habían descentralizado su estructura en IE independientes (estructura *matriz-filial*), dadas las funciones claramente definidas de la oficina general y la alteración de la estructura de objetivos e incentivos hacia consideraciones aplicables a toda la empresa, con la consiguiente reasignación de recursos en función de los rendimientos, de modo que se mejora tanto el control interno como la toma de decisiones estratégicas (Pla y León, 2004). La organización divisional resulta adecuada para enfrentar a entornos cambiantes e inciertos, que requieran una rápida respuesta adaptativa, mayor coordinación y notable capacidad de creación e innovación (Guisado, 2003).

Las principales ventajas e inconvenientes de la *estructura multidivisional* se pueden apreciar en la tabla 7.66

Tabla 7.66. Ventajas e inconvenientes de la estructura multidivisional

Ventajas	Inconvenientes
Flexible (se añaden o suprimen divisiones) Control en función del rendimiento Implicación en la estrategia Especialización de competencias Formación en planteamientos estratégicos	Costes adicionales para la sede Duplicación en las divisiones Fragmentación y falta de cooperación

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

En el ámbito internacional, el desarrollo de la *estructura multidivisional* presenta las siguientes alternativas:

3A) *División internacional.*

Una empresa con una amplia cartera diversificada de productos, y posicionada en los mercados internacionales a través de la modalidad de la exportación, suele encontrarse estructurada de modo divisional y, como hemos visto, puede operar, inicialmente, en el exterior a través de una *división de exportación*. No obstante, a medida que su penetración internacional se incrementa en intensidad y extensión, con la aparición de las IPE e ISE, la división de exportación se manifiesta incapaz de administrar correctamente el caudal de negocios en el que la correspondiente empresa se encuentra posicionada. En una situación de esta naturaleza se transforma la división de exportación en una *división internacional*. En este caso, esta división no sólo se ocupa de dirigir y controlar las exportaciones que se realizan, sino que también pasa a dirigir y controlar la totalidad de las operaciones e inversiones que la empresa lleva a cabo en todos los mercados internacionales (Guisado, 2003).

Por tanto, en esta estructura todas las filiales foráneas dependen directamente de una *división internacional*, separada de las operaciones domésticas, la cual centraliza todas las decisiones relativas a la actividad internacional (Pla, 2005). De esta manera, se facilita la comunicación entre la matriz y las IE. No obstante, al mismo tiempo, se limita la comunicación entre la división internacional y las operaciones domésticas. El conocimiento sobre los productos se sitúa en las divisiones domésticas, mientras que el

conocimiento y la experiencia sobre la estrategia internacional a seguir y las condiciones de los mercados, se ubican en la división internacional, permitiéndose cierta flexibilidad a las filiales para la adaptación de las operaciones a las condiciones particulares de cada país (Egelhoff, 1982, 1988).

La *división internacional*, además de ser un vehículo para la transmisión de experiencia a las filiales, puede posibilitar el incremento de los resultados obtenidos en las operaciones internacionales (Pla, 2000). Por una parte, mejora la coordinación de todas las posibles formas de implantación que la empresa haya desarrollado en el exterior, y por otra parte, permite el aprovechamiento de ciertas ventajas en los mercados de capitales, así como el desarrollo de políticas de transferencias de precios que reducen la fiscalidad (Robock y Simmonds, 1973).

Guisado (2003) defiende que en una estructura de esta naturaleza, la *división internacional* opera en igualdad de condiciones que cualquier otra división de la empresa, lo que confiere a los negocios internacionales que la empresa emprende similar trato que cualquier otra división doméstica. Por consiguiente, las inversiones, informaciones, decisiones y actividades de control de las operaciones en el extranjero, en el contexto de esta clase de estructura, quedan centralizadas en la división internacional. Sin embargo, según Pla (2000) y Pla y León (2004), aunque esta división se sitúa al mismo nivel organizativo que las divisiones domésticas, no tiene su misma autonomía, ya que depende de la cooperación y asistencia de las divisiones domésticas (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Dicha dependencia no origina problemas cuando la dimensión de las operaciones internacionales es una pequeña proporción de los negocios, sin embargo, cuando se incrementa su importancia, los directivos de las divisiones domésticas, que son evaluados por los resultados obtenidos en las operaciones locales, tienden a entrar en conflicto con la división internacional y a producirse tensiones en la provisión de los productos y servicios necesarios (Stopford y Wells, 1972).

De hecho, dentro de la específica problemática de la *estructura divisional*, también aquí surgen conflictos similares a los que tienen lugar en las *estructuras funcionales con departamento internacional*, en la medida en que aparecen problemas de coordinación entre las diferentes divisiones domésticas y las IE que la empresa mantiene, lo que origina que se yugulen, total o parcialmente, las transferencias de competencias nucleares y de nuevos productos entre ambas clases de unidades y resulte perjudicada su capacidad para explotar economías de escala, aprendizaje y localización (Guisado, 2003). La resolución de este conflicto requiere una mejora en la comunicación entre la división internacional y las divisiones domésticas; y el establecimiento de prácticas y procesos capaces de inculcar en los directivos locales una perspectiva global en la dirección de las responsabilidades de la empresa, de manera que los negocios internacionales se consideren de la misma importancia estratégica que las operaciones efectuadas en el país de origen (Strategor, 1995).

Las siguientes estructuras intentan paliar el problema anterior reemplazando la división internacional por divisiones globales de producto, de área, matriciales o mixtas, según cual haya sido la estrategia de crecimiento de la empresa (Chandler, 1962). A medida que la división internacional crece se reconoce la necesidad de adoptar una perspectiva global, en la que no existan diferencias entre las actividades locales y las foráneas. Lo que dará lugar a dos nuevos tipos de estructura divisional: la división global por productos y la división global por áreas geográficas (Pla, 2005).

3B) *Divisiones globales de producto.*

Como consecuencia de los problemas comentados, y en la medida en que el grado de internacionalización de la empresa siga incrementándose, resulta usual que la *división internacional* se transforme en una estructura de *divisiones globales de producto*, más coherente y más eficaz para manejar, a nivel mundial, una voluminosa, amplia y diversificada cartera de productos (Taggart y McDermott, 1993).

La *división global por productos* es una estructura organizativa que extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones de producto domésticas. El

crecimiento de los negocios internacionales y la diversidad de productos hace recomendable que cada línea de productos se encargue también de sus operaciones internacionales, sin tener que delegar en una división internacional (Pla, 2005). Se tiende a centralizar e integrar, en cada división de producto, la toma de decisiones estratégicas y tácticas de cada una de las líneas de producto; con lo cual cada división de producto tiene un alcance global. En este modelo se descentralizan hacia las IE las decisiones no relacionadas con las políticas de producto (Egelhoff, 1982, 1988).

Esta estructura suele ser utilizada por aquellas empresas que, operando en su correspondiente mercado doméstico con una estructura divisional, experimentan un rápido e intenso crecimiento internacional diversificado, tanto a nivel de productos como geográficamente. La complejidad que entraña semejante diversidad y la pluralidad de especializaciones que deben afrontar les encaminan a transformar cada una de las divisiones domésticas de producto en divisiones mundiales, de modo que cada una de éstas se responsabiliza de la totalidad de operaciones que les resultan propias, tanto a nivel doméstico como internacional, obviando de este modo la separación entre negocios internacionales y negocios domésticos. La clave fundamental de una vertebración de esta naturaleza radica en que la procedencia de los ingresos de la empresa resulta extremadamente diversificada, tanto a nivel de productos como geográficamente. Por tanto, la supervivencia de la empresa no depende ni de un número reducido de productos ni tampoco de un área geográfica concreta. Por ello se adopta esta clase de estructura (Guisado, 2003).

Pla (2005) expone que como resultado de la instauración de esta estructura pueden observarse dos cambios estructurales básicos: a) la autoridad, en lo que se refiere a decisiones sobre el producto, pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones; y b) la responsabilidad sobre las operaciones internacionales cambia de una única línea de autoridad, la división internacional, a múltiples líneas (Davidson y Haspelaigh, 1982). Guisado (2003), por su parte, subraya que, en general, cada *división global* disfruta de una elevada autonomía, incluyendo la responsabilidad del diseño, desagregación y ejecución de la cadena de valor que le

resulte propia, contribuyendo de este modo a la generación de economías de experiencia y localización. De esta forma, cada división disfruta de la potestad de decidir sobre las *estrategias de internalización y de localización* de las actividades que le competen. La asunción de estas responsabilidades posibilita que cada división tenga poder decisorio sobre el despliegue de los recursos y capacidades que le han sido encomendados, cara a la implementación de la estrategia que la dirección general le ha marcado previamente. Asimismo, la elevada autonomía de que disfruta cada *división global* facilita la transferencia de competencias nucleares en el seno de la misma, así como una eficaz introducción de nuevos productos en cualquier parte del mundo en donde se encuentre la EMN posicionada.

No obstante, la estructura de *divisiones globales de producto* adolece de problemas y deficiencias, algunos ciertamente importantes (Guisado, 2003). Así, por un lado, en esta clase de estructura, dentro de una misma área geográfica, pueden llegar a coexistir diferentes IE pertenecientes a la misma EMN sin que exista ningún tipo de conexión entre ellas, dado el nivel de autonomía con que se desempeña cada división mundial (incapacidad de aprovechar sinergias –en información o recursos y capacidades- al ignorarse mutuamente). Al enfatizar la autonomía de las divisiones, tiende a frenar la cooperación entre las mismas, lo que conduce en muchos casos a una duplicación de actividades dentro de una misma área geográfica y, por tanto, a un evidente y manifiesto despilfarro de recursos. Por consiguiente, se mejora notablemente la coordinación entre diferentes áreas geográficas dentro del marco de una misma división global, pero se reduce la coordinación entre las distintas divisiones que operan dentro del ámbito de una misma área geográfica.

Por otro lado, la mejora de la coordinación dentro de una misma división no es gratuita. Para que dicha coordinación resulte efectiva es necesario supeditar las direcciones de cada IE a la autoridad de la dirección de la división correspondiente. Ello, con frecuencia, implica relegar a los directores de las IE a desempeñar un papel secundario en la toma de decisiones estratégicas, lo cual afecta a la capacidad de las mismas para adecuarse con rapidez a la evolución de las sensibilidades y peculiaridades

de los correspondientes mercados locales. Así pues, frente a las mejoras de coordinación que a nivel interno de cada división esta estructura entraña, presenta como contrapartida la pérdida de flexibilidad para adaptarse rápidamente a las necesidades y sensibilidades de los diferentes mercados locales.

En definitiva, esta estructura permite una especialización global y el alcance de economías de escala en I+D, producción e incluso marketing; sin embargo, es poco sensible a las políticas y condiciones locales (Pla, 2000; Pla y León, 2004). Para poder adoptar este tipo de estructura, Hedlund (1984) señala la necesidad de contar con una serie de factores, tales como: a) alcanzar determinado tamaño en términos de ventas mundiales que aseguren la eficiencia, b) poder separar las distintas poblaciones de clientes, c) contar con directivos con cierta experiencia internacional y d) existir una débil interdependencia entre los procesos de producción de cada línea.

Las principales ventajas e inconvenientes de la estructura de *divisiones globales de producto* se pueden apreciar en la tabla 7.67

Tabla 7.67. Ventajas e inconvenientes de las *divisiones globales de producto*

Ventajas	Inconvenientes
Mejora la eficiencia en costes, a través de una racionalización de las plantas de producción y la centralización de la capacidad de los directivos	La duplicación de personal y funciones entre las distintas divisiones, lo que puede conducir a un uso ineficiente de los recursos
Permite el desarrollo de un enfoque global como respuesta a la nueva competencia global	La necesidad de encontrar directivos que conozcan la demanda global de los productos ya que, en muchos casos, los directivos de las divisiones de producto suelen proceder de las divisiones domésticas, con el consiguiente desconocimiento y aversión hacia los negocios internacionales
Facilita la adaptación a las necesidades específicas de los clientes de cada línea de producto	La dificultad para coordinar las actividades de las diferentes divisiones de producto y compartir recursos e información con la posible pérdida de sinergias
Mejora la comunicación y la transferencia de recursos entre las operaciones domésticas e internacionales	

Fuente: Adaptado de Pla y León (2004).

3B-i) Organización federal. Este modelo, es una extensión de la división global por productos, en el que existe una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación global, y un gran número de empresas filiales agrupadas de forma flexible. La organización central ejerce un estrecho control financiero, pero las filiales disponen de una gran autonomía y flexibilidad para dirigir el negocio (Hodge *et al.*, 2003; Pla y León, 2004).

Según Pla y León (2004), este tipo de organización, sustentado sobre la base de las relaciones sociales y la profunda interconexión entre economía y sociedad, ha tenido particularmente éxito en las economías de Asia Oriental. Los “*keiretsu*” japoneses, los “*chaebol*” coreanos y los sistemas de empresas familiares chinas son sistemas organizativos que aunque difieren entre ellos, presentan elementos comunes y que los diferencian sustancialmente de los sistemas organizativos occidentales.

Así, los “*keiretsu*” (grandes grupos industriales japoneses que surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, herederos de los antiguos *zaitbatsu*, los grupos familiares que dominaron la economía y la política antes de la guerra) son grupos de organizaciones independientes unidas mediante participaciones minoritarias cruzadas, juntas directivas solapadas y acuerdos de carácter formal e informal. El centro del *keiretsu* normalmente está liderado por un gran banco. Este banco asume el papel de catalizador en términos de provisión de recursos, control de las participaciones y guía de las políticas de inversión. Los grandes *keiretsu* incluyen también compañías aseguradoras, compañías comercializadoras (“Sogo Sosa”) y compañías manufactureras de los sectores industriales más importantes, así como una gran cantidad de empresas filiales y subcontratadas. Por tanto, se constata en estos grupos una gran diversificación tanto horizontal como vertical. Las empresas actúan de manera independiente, pero encuentran en el grupo soporte para reducir el riesgo y obtener oportunidades de negocio (Whitley, 1990). Los *keiretsu* más importantes en la actualidad son Mizuho, Sumitomo-Mitsui, Sanwa-Tokai y Mitsubishi.

Los “*chaebol*” surcoreanos son grandes agrupaciones familiares de negocios formados con la cooperación y apoyo del Gobierno. El centro del “*chaebol*” es la

propiedad cruzada y los lazos familiares, de forma que los presidentes de las distintas compañías son miembros de la misma familia. La propiedad y el control de las empresas son de tipo circular: A tiene una importante participación de capital en la empresa B, que a su vez posee una importante parte del capital de la empresa C, que también posee parte del capital de la empresa A (Whitley, 1990).

El éxito de la organización se basa en mantener buenas relaciones con el Gobierno. El Gobierno lidera y los negocios le siguen. El deseo del Gobierno de favorecer el crecimiento económico ha hecho de los “*chaebol*” potentes fuerzas económicas al recibir apoyos financieros y políticos (Hodge *et al.*, 2003). Los cuatro “*chaebol*” más conocidos en el mercado mundial son Hyundai, Samsung, LG y SK.

Los *grupos familiares* han sido el tipo de empresa y la forma de operar dominante en Taiwán y Hong Kong, y en muchos de los países del sudeste asiático como Tailandia, Filipinas, Indonesia o Malasia. El alcance de las actividades coordinadas por cada grupo familiar es bastante especializado, de manera que en el desarrollo de los negocios también tienen una importancia capital las relaciones con empresas subcontratistas y con otras empresas. Sin embargo, estas conexiones no son tan a largo plazo, ni tan estables como las que se producían en los grupos japoneses. En la cultura china, la empresa es la familia, y por tanto, los subcontratistas son entidades ajenas a la familia, de forma que los compromisos con éstos no tienen porque ser a largo plazo. Este sistema molecular de coordinación es altamente flexible y permite rápidos cambios de productos y mercados (Whitley, 1990).

3C) Divisiones globales por áreas geográficas.

La *estructura por áreas geográficas* suele ser utilizada por las empresas que trabajan con una gama de productos muy reducida y homogénea y que mantienen una importante y muy diversificada presencia territorial en los mercados internacionales (Chandler, 1987), sobre todo, si dichos mercados son culturalmente diferentes entre sí, y están situados en varios continentes (Martínez y Jarillo, 1991). Esta clase de estructura suele ser preferida por las empresas que trabajan a nivel doméstico con una estructura

funcional y cuya expansión internacional les ha conducido a operar en un gran número de países diferentes. Como consecuencia de dicha expansión, los ingresos totales de la empresa son extremadamente dependientes de la evolución de la misma en los mercados internacionales. Puede ser el resultado evolutivo de la *estructura funcional* articulada alrededor del *departamento internacional*, el cual, una vez que la empresa se expansiona y se posiciona en una diversidad geográfica muy amplia, se muestra incapaz para coordinar y controlar la enorme complejidad que las operaciones de la empresa en el extranjero entrañan (Guisado, 2003).

En esta estructura, todas las IE que operan en el ámbito de una determinada área dependen directamente de una dirección de área, la cual a su vez se encuentra supeditada a la autoridad de la dirección general de la correspondiente EMN. Desde esta perspectiva, los directivos de cada división son responsables de todos los productos y negocios de la compañía en una área geográfica determinada (Pla, 2005). Por tanto, la responsabilidad sobre la práctica totalidad de las operaciones (incluidas tanto las estrategias de marketing como las modificaciones que deben sufrir los productos para adaptarse a los gustos locales) que realizan las IE dentro de cada área geográfica recaen en el correspondiente director de área (Guisado, 2003).

Según Guisado (2003), cada área puede estar conformada por un solo país o por un grupo determinado de países, dependiendo ello del volumen de negocios que la empresa realiza en cada caso o de la importancia estratégica que se les otorga. En este sentido, dado que las condiciones políticas y económicas en los diferentes mercados de una área son más similares que las existentes entre los mercados pertenecientes a varias áreas, estas estructuras serán más sensibles a las condiciones locales que las *divisiones globales de producto* (Egelhoff, 1988). En esta estructura la comunicación entre las IE y los responsables de la división se ve facilitada tanto en lo relativo a los productos, como en las decisiones estratégicas concernientes al área en cuestión, facilitándose, de esta forma, la adopción de rápidas acciones como respuesta a los gustos y regulaciones locales. Sin embargo, la comunicación entre unidades pertenecientes a distintas áreas geográficas tiende a ser menor (Pla, 2005).

Cada dirección de área geográfica disfruta de un elevado grado de autonomía en lo que respecta a la toma de decisiones que corresponden al ámbito de sus correspondientes dominios. Esto facilita una adecuación rápida a los cambios que se producen en el entorno de los mercados en los que operan. Dicha adecuación es factible, ya que el responsable de cada área tiene la factibilidad de manejar y orientar los cambios que, a su juicio, resulten necesarios al respecto, autoridad que ejerce sobre la totalidad de las IE que se desempeñan dentro del ámbito territorial de su responsabilidad, cualquiera que fueren los productos que las mismas comercialicen. Esta característica constituye su mayor diferencia respecto de la *estructura de divisiones globales de producto*. Como contrapartida, al circunscribir la ejecución de las operaciones al marco de cada área geográfica, se renuncia a la factibilidad de explotar importantes economías de experiencia y localización, por lo que esta clase de estructura suele ser adoptada por las EMN que se desenvuelven en el ámbito de industrias maduras, con manifiesta incapacidad para seguir progresando de un modo perceptible en la explotación de economías de experiencia (Guisado, 2003).

Esta estructura también adolece de importantes puntos débiles. Entre los más importantes cabe destacar a los siguientes (Pla, 2000; Guisado, 2003; Pla y León, 2004):

a) Su debilidad, en sentido inverso a la *estructura de divisiones globales de producto*, radica en la escasa o nula coordinación que fomenta entre las IE que pertenecen a diferentes áreas, incluso entre las que trabajan con la misma clase de productos. La exigua coordinación entre áreas dificulta la transferencia de competencias nucleares y de nuevos productos entre las diferentes IE de la EMN y tiende a cercenar la búsqueda de localizaciones de coste óptimo en una estrategia de externalización eficiente; asimismo, la descoordinación entre áreas limita la posibilidad de explotar sinergias y economías de experiencia.

b) La práctica independencia que cada dirección de área disfruta respecto de lo que acontece en otras áreas, tiende a alentar la fragmentación de la organización. Así, cada dirección de área tiende a comportarse como una empresa autónoma, únicamente

sujeta a la consecución de los objetivos financieros que la sede central le ha fijado. Ahora bien, tan amplio nivel de autonomía, y la naturaleza financiera del control que se ejerce, pueden llevar a la larga, al desarrollo de unas prácticas empresariales inapropiadas a la evolución tecnológica de los negocios y conduzcan a la empresa en cuestión hacia una especie de suicidio empresarial. En este sentido, es destacable la aversión que tienen muchos directivos de divisiones geográficas hacia la introducción de nuevos productos que requieran modificaciones en el estándar de necesidades de sus clientes, con el consiguiente peligro que ello supone para la competitividad de las empresas en el largo plazo, sobre todo en industrias intensivas en tecnología en las que la vida de los productos tiene una corta duración.

c) La posible duplicación en las funciones, ya que cada división tiene sus propios departamentos funcionales y se encarga de la producción y del marketing.

Algunos autores señalan como condición para poder adoptar esta forma estructural que las necesidades de los clientes en una área sean lo suficientemente numerosas, complejas y diferentes a las necesidades en otras áreas, de forma que surjan oportunidades para la especialización y la obtención de economías de escala. Normalmente, podemos encontrar estas estructuras en sectores como el de la alimentación, productos de higiene personal y del hogar, donde los hábitos de consumo de los clientes varían sustancialmente entre países (Pla y León, 2004).

4) Estructuras mixtas y matriciales⁹².

Según Grant (2004), cualquiera que sea el criterio de agrupación, todas las EMN multiproductoras y multifuncionales deben finalmente establecer mecanismos de coordinación a lo largo de las tres dimensiones: funciones, productos y áreas geográficas. Esto se formaliza gracias a la *estructura matricial*. Esencialmente, la matriz

⁹² Se puede apreciar que algunos autores (por ejemplo, Pla,2000; Pla y León, 2004; Pla,2005; Johnson *et al.*, 2006) hablan de combinar pares de criterios, aludiendo por tanto, a matrices bidimensionales. Otros como Grant (2004) remiten a la combinación de tres criterios, de donde resultaría una matriz tridimensional (como la de la Royal Dutch / Shell Group que el autor utiliza como ejemplo), mientras que en otros casos, como Guisado (2003) se admiten todas las posibilidades, es decir, combinar dos, tres o incluso más criterios.

sacrifica la unidad de mando que caracteriza a la mayoría de las organizaciones jerárquicas y que Fayol (1916/1949) consideró un principio fundamental de dirección eficaz, en favor de una estructura de autoridad dual o incluso multidimensional. Según Johnson *et al.* (2006), una *estructura matricial* combina distintas dimensiones estructurales de forma simultánea, por ejemplo, divisiones de productos y territorios geográficos o divisiones de productos y especialidades funcionales. Según Guisado (2003), la estructura matricial trata de otorgar idéntica relevancia a dos (bidimensionales), tres (tridimensionales) o más (multidimensionales) características que a la empresa le interese coordinar. Así, existen estructuras matriciales que combinan áreas geográficas y funciones; áreas geográficas y mercados; o combinaciones de áreas geográficas, divisiones y funciones.

En las estructuras anteriores se ha visto como la diversidad de productos conducía a la divisionalización por productos, mientras que la diversidad de mercados llevaba a la divisionalización por áreas geográficas. Sin embargo, se observa que estos planteamientos organizativos unidimensionales no pueden hacer frente a toda una serie de problemas de coordinación que surgen a medida que se incrementa la importancia de las operaciones internacionales y la complejidad, dinamismo y globalización del entorno (Pla, 2000; Pla y León, 2004). De esta manera, la *estructura matricial*, combinando distintas dimensiones (funciones y productos o funciones y áreas) trata de dar respuesta a estas nuevas necesidades estratégicas de las empresas. La característica más destacable es la existencia de un doble flujo de autoridad, al mismo nivel, que posibilita el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local y la creación e impulso de las competencias funcionales (Galbraith, 1973; Galbraith y Nathanson, 1978). La autoridad por áreas o productos permite dar una mejor respuesta a las necesidades locales, mientras que la gestión funcional mejora a nivel global la coordinación de las responsabilidades técnicas. Con esta estructura se pretende encontrar un equilibrio entre las presiones para descentralizar las unidades y situarlas más cerca de los mercados, y las presiones para mantener un control centralizado al objeto de lograr economías de alcance y compartir los conocimientos. La doble autoridad también se traduce en un mayor flujo de información que permite actuaciones más rápidas y la posibilidad de

mitigar el conflicto entre objetivos generado por las distintas funciones y los distintos productos o áreas (Menguzzato y Renau, 1991).

En una estructura como la señalada, cada división territorial de producto depende directamente de la división global correspondiente y de la pertinente dirección de área geográfica en la que dicha división territorial opera; es decir, cada IE debe soportar una dependencia dual, lo que supone conceder dentro de la organización un estatus idéntico a las divisiones globales de producto y a las direcciones de áreas geográficas (Guisado, 2003).

Pla y León (2004) argumentan que con esta estructura, se consigue una mayor flexibilidad de recursos en la organización, al poder asignarse los recursos en cada momento a aquellos productos/áreas de mayor importancia estratégica para la empresa, dados los frecuentes contactos entre los miembros de los diferentes departamentos funcionales implicados en cada línea de producto o área. El asesoramiento técnico, el conocimiento experto, y otros recursos funcionales estarán presentes en el lugar adecuado en el momento preciso. Las personas con determinadas habilidades funcionales pueden trasladarse de unas divisiones a otras a medida que las necesidades cambian.

Guisado (2003) expone que las decisiones operativas concernientes al desarrollo de un determinado producto deben ser simultáneamente valoradas, tanto por la división global correspondiente como por las diferentes direcciones de áreas geográficas afectadas. De este modo, se facilita la posibilidad de acceder a la realización simultánea de economías de experiencia y localización, transferir competencias nucleares entre diferentes subsidiarias y adecuarse con rapidez a las heterogéneas sensibilidades que prevalecen en los variopintos mercados locales en los que la empresa se encuentra posicionada.

En la práctica, según Pla y León (2004) la complejidad en el diseño de la estructura y la autoridad dual pueden ocasionar graves problemas. Grant (2004) comenta que el problema de la *organización matricial* no es que pretenda llevar a cabo una

coordinación a través de múltiples dimensiones (en una organización compleja esa coordinación es esencial). El problema es que las *estructuras matriciales* tienden a formalizar en exceso tales relaciones, lo que provoca que la *organización matricial* tienda a contar con una plantilla excesiva en la oficina central y a emplear sistemas demasiado complejos. El directivo que recibe órdenes de dos jefes puede verse sometido a una excesiva presión por el posible conflicto entre ambas direcciones. Asimismo, la doble dependencia jerárquica ocasiona conflictos y confusiones, así como la elusión de responsabilidades. La necesidad de frecuentes reuniones, informes y comités genera atascos informativos y retrasos en la toma de decisiones; las barreras de la distancia, el idioma, el tiempo y la cultura pueden impedir el proceso vital de confrontación y resolución de las diferencias (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1990). En este sentido, cuando la necesidad de respuesta al entorno debe ser muy rápida no se aconseja este tipo de estructuración. Sin embargo, si se necesita cierto equilibrio entre la velocidad de respuesta y una respuesta de alta calidad y precisión al entorno puede ser la estructura más adecuada (Pla y León, 2004).

En este sentido, Guisado (2003) destaca que la *estructura matricial* presenta numerosos problemas: a) problemas de unidad de mando, responsabilidad y control, cuestiones que generalmente crean confusión y propician una excesiva formalización y burocratización de la organización en lo que al proceso de toma de decisiones (de modo colegiado) se refiere; b) gran número de empleados tienen una dependencia jerárquica dual, cuestión que incrementa la ambigüedad y la confusión en el seno de la organización, por un lado y la elusión de responsabilidades al amparo de aquéllas, por otro; c) No asunción del fracaso, aprovechando la ambigüedad de mando para descargar sobre los demás las culpas propias, si las hubiere; d) la necesidad de frecuentes procesos de negociación cara a solventar los continuos problemas que se presentan, no sólo consumen tiempo, sino que además tienden a ralentizar la correspondiente toma de decisiones; e) la necesidad de adoptar decisiones de un modo colegiado incrementa el número de directivos participantes en las tomas de decisión y, por tanto, las probabilidades de confrontación en el seno de la organización (se añade una lucha por el

poder más encarnizada), lo que origina una frecuente desestabilización de la organización.

En cuanto a las *estructuras mixtas*, Pla y León (2004) destacan que, en la realidad, algunas empresas optan por diseños estructurales mixtos, en los cuales en un mismo nivel organizativo se combinan dos criterios diferentes (productos y mercados, mercados y funciones, etc.). A veces, estas estructuras mixtas son temporales y responden a una situación particular, como una crisis o reestructuración, optándose por una forma más común más tarde. Otras veces surgen como consecuencia de la necesidad de adaptar algunas partes de la organización al mercado (productos o áreas), pero otras unidades de la empresa no tienen el suficiente tamaño como para ser eficientes, o sus actividades son perfectamente válidas para toda la organización, sin tener necesidad de diferenciarlas.

Los *diseños híbridos* tienen las ventajas tanto del modelo funcional como del modelo divisional. La organización puede alcanzar economías de escala y especialización en determinadas áreas funcionales, mientras que puede, en otras áreas, mantener las especificidades de los productos o los mercados. Sin embargo, en algunas empresas se detecta cierto alejamiento entre las operaciones funcionales de la sede central y las divisiones, de manera que peligra la visión compartida de empresa (Pla y León, 2004). Presentamos en la tabla 7.68, de modo resumido, las principales ventajas e inconvenientes de la *estructura matricial*.

Tabla 7.68. Ventajas e inconvenientes de la *estructura matricial*

Ventajas	Inconvenientes
Integra el conocimiento	Periodo largo para tomar decisiones
Flexible	Puestos de trabajo y responsabilidades de tareas poco claros
Permite dimensiones duales	Responsabilidades de costes y beneficios poco claras
	Alto grado de conflicto

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

5) *Estructuras de coordinación no jerárquicas.*

El reconocimiento de las rigideces y costes asociados con la coordinación jerárquica basada en la autoridad ha animado a muchas empresas a experimentar con alternativas a las jerarquías administrativas (Grant, 2004). Una gran variedad de formas administrativas han aparecido, lo que incluye organizaciones basadas en equipos y en proyectos, adhocracias, diseños en racimo, organizaciones en forma de trébol y de panal o la organización virtual, entre otras. Revisemos algunas de ellas.

5A) *Estructura por equipos.*

Una forma de intentar integrar el conocimiento de forma flexible es utilizando *estructuras por equipos* (Mullern, 2000; Johnson *et al.*, 2006). Una *estructura por equipos* intenta combinar la coordinación horizontal y vertical estructurando al personal en equipos multifuncionales, que suelen crearse en torno a los procesos empresariales. Cada uno de estos equipos tendrá una combinación de especialistas, de forma que puedan tener una visión general de las cuestiones. Al juntar a todos estos especialistas se obtienen importantes ventajas en cuanto a la posibilidad de compartir conocimientos y de desarrollar conocimientos. Estas estructuras también ayudan a las organizaciones a responder con flexibilidad a los clientes. Los pequeños equipos autónomos suelen tener una gran motivación y ser muy adaptables y, por tanto, pueden ofrecer productos o servicios con más valor que una organización tradicional con una rígida división del trabajo y muchos controles formales. Sin embargo, la complejidad de una organización que trabaja con muchos equipos pequeños puede plantear problemas en cuanto al control o al crecimiento de la organización si esta quiere, por ejemplo, pasar al ámbito global (Johnson *et al.*, 2006).

5B) *Estructura por proyectos.*

Para algunas organizaciones, los equipos se construyen en torno a proyectos que tienen una vida limitada. Una *estructura por proyectos* es aquella en la que se crean equipos para realizar determinados trabajos y después se disuelven. Esto puede ser muy

adecuado para las organizaciones que ofrecen bienes o servicios muy grandes, caros o duraderos (ingeniería civil, sistemas de información) o que organizan acontecimientos concretos, como conferencias, eventos deportivos o incluso programas de desarrollo directivo. La estructura de la organización es un conjunto de *equipos de proyectos* que cambia continuamente, creados, dirigidos y reagrupados por un pequeño grupo corporativo. Muchas organizaciones utilizan estos equipos de una forma más particularizada para complementar la estructura “principal”⁹³. Por ejemplo, se crean equipos de trabajo para avanzar en nuevos elementos de la estrategia o para ofrecer un impulso cuando la estructura habitual de la organización no resulta eficaz (Johnson *et al.*, 2006). Estas organizaciones existen desde hace tiempo en el sector de la construcción, la exploración de petróleo y otros sectores donde el trabajo toma la forma de proyectos muy diferenciados de duración limitada. Su característica clave es la coexistencia de una estructura organizativa permanente, basada normalmente en departamentos funcionales, con otra temporal basada en equipos de proyecto (Grant, 2004).

La *estructura por proyectos* puede ser muy flexible, creándose y disolviéndose proyectos según sea necesario. Puesto que los *equipos de proyectos* deben tener unas tareas bien definidas que deben realizar durante un determinado periodo, las líneas de responsabilidad y los controles son claros. Normalmente se crearán equipos con miembros de distintos departamentos de la empresa, por lo que pueden permitir un intercambio eficaz del conocimiento. También pueden aunar a personas de distintos ámbitos internacionales y, puesto que la duración de los proyectos puede ser reducida, los *equipos de proyectos* estarán más dispuestos a trabajar en otras partes del mundo durante cierto periodo de tiempo. Sin embargo, también tienen inconvenientes. Sin un fuerte programa directivo que ofrezca un control estratégico general, las organizaciones tienden a que proliferen los proyectos con una escasa coordinación. La continua disolución de los equipos de los proyectos también puede obstaculizar la acumulación de conocimientos con el tiempo o entre las distintas especialidades. Por lo general, las

⁹³ Se correspondería con la *estructura mixta* comentada.

estructuras por equipos y por proyectos han adquirido una mayor importancia debido a su inherente flexibilidad. Esta flexibilidad puede ser vital en un mundo que cambia rápidamente y en el que el conocimiento y las competencias individuales deben utilizarse e integrarse rápidamente y de formas novedosas (Johnson *et al.*, 2006).

5C) *Adhocracias.*

Las *adhocracias* han sido identificadas por Mintzberg (1993) como organizaciones orientadas hacia la innovación de un tipo extremadamente orgánico, con muy poca formalización del comportamiento y una maximización del potencial innovador mediante la eliminación de la estandarización. La *adhocracia* está formada por expertos que colaboran, de forma no rutinaria, generalmente en equipos de proyecto multifuncionales. Las *adhocracias* suelen aparecer en grupos de desarrollo de nuevos productos, organizaciones de investigación y empresas consultoras. Cada especialista se valora por su experiencia y ejerce muy poca autoridad. Las *adhocracias* funcionan bien en actividades que exigen la resolución de problemas y operaciones no rutinarias, como el desarrollo de nuevos productos, los procesos de reingeniería y la gestión de crisis (Grant, 2004).

5D) *Organizaciones en forma de trébol.*

Estas organizaciones fueron identificadas por Handy (1990) como otra respuesta organizativa a los costes y rigideces de la coordinación en las grandes empresas. La reducción en tamaño de muchas grandes empresas durante los años ochenta y noventa implicó la concentración de las actividades estrechamente integradas de la empresa en un núcleo profesional (la primera hoja del trébol). Fuera de él, formaban la segunda hoja del trébol todas aquellas actividades que se pueden subcontratar con otras empresas, lo que puede incluir no sólo servicios administrativos tales como la gestión de nóminas y TIC sino también funciones clave como fabricación y distribución. La última hoja está formada por un contingente de trabajadores temporales y a tiempo parcial, que sustentan las operaciones del núcleo, pero que no precisan un alto nivel de integración con los trabajadores de aquél (Grant, 2004).

5E) Organizaciones en forma de panal.

Estas organizaciones son grupos autoorganizados basados en las características de organismos biológicos como colmenas y hormigueros. De acuerdo con Kaufman (1996), las autoorganizaciones son comunes en los sistemas complejos, lo que implica una búsqueda fortuita de orden para enfrentarse al caos potencial. La dinámica de estos sistemas ha sido analizada por la teoría de la complejidad (Anderson, 1999). En las empresas que usan los principios básicos de la filosofía del panal, como base para su organización, no suele haber guías, manuales ni reglamentos para los empleados (a excepción de los de seguridad); departamentos operativos, de mantenimiento ni técnicos; supervisores de turnos ni de mantenimiento; personal de apoyo, excepto de finanzas; “territorios propios” (Grant, 2004).

5F) Organización virtual

La *organización virtual* también suele conocerse con el nombre de *empresa hueca* u *organización en red* (Pla y León, 2004). Este tipo de organización está formado por una parte central que desempeña unas funciones críticas en las que puede alcanzar la excelencia, más toda una serie de actividades realizadas por empleados temporales o contratados o delegadas a otras empresas con las que se ha formalizado algún tipo de alianza (Hodge *et al.*, 2003). Por tanto, es un tipo de empresa que carece de estructura. La jerarquía está siendo sustituida por unidades más pequeñas que no buscan la acumulación de actividades sino el éxito competitivo. Los mecanismos de coordinación y control están siendo sustituidos por relaciones sociales informales y por valores compartidos.

Esta empresa integradora debe tratar de crear intereses mutuos en la red y de cuidar las relaciones y facilitar la generación de confianza entre los subcontratados (*red estable*). Una evolución extrema de este concepto es la *red no estable o dinámica*, en la que cada elemento es más independiente, más especializado, y el integrador actúa como un “broker”, como suele ocurrir en el sector de la construcción. El broker actúa como un especialista en relaciones, como una especie de gerente institucional de redes entre una

multitud de compañías que intercambian actividades especializadas (Ricart y Álvarez, 1996). En los últimos años, las nuevas tecnologías de la información han permitido la mejora en la coordinación de este tipo de actividades, así como la disminución de costes. Esta organización evita muchos de los costes fijos que tiene una empresa convencional, proporcionando al mismo tiempo una gran flexibilidad al empresario. Sin embargo, la empresa tiene mucho menos control sobre las operaciones, lo que puede ocasionar graves retrasos en el servicio o defectos de calidad (Pla y León, 2004).

Las características comunes de todas estas estructuras no jerárquicas son, según Grant (2004), las siguientes: a) una preocupación por la coordinación más que por el control; b) confianza en la coordinación por ajuste mutuo; c) individuos con roles organizativos múltiples.

La tabla 7.69 indica cómo responden algunas⁹⁴ de estas estructuras básicas a los retos del control, el cambio, el conocimiento y la globalización.

Tabla 7.69. Comparación de estructuras

Reto	Funcional	Multidivisional	Holding	Matricial	Por equipos	Por proyectos
Control	***	**	*	*	*	**
Cambio	*	**	***	***	**	***
Conocimientos	**	*	*	***	***	**
Globalización	*	**	**	***	*	**

* Las estrellas indican el tipo de capacidades para superar cada reto; tres estrellas indican mucha capacidad; dos estrellas indican una capacidad media y una estrella indica una capacidad deficiente.

Fuente: Johnson *et al.* (2006).

Como se puede observar, ninguna de las estructuras supera plenamente todos los retos. Los encargados del diseño de la organización tendrán que elegir. Si buscan un

⁹⁴ Los autores de esta comparativa (Johnson *et al.*, 2006) no manejan algunas de las opciones estructurales que hemos explicitado.

mayor control, y les preocupa menos la flexibilidad ante el cambio o el alcance global, es posible que prefieran una estructura funcional. Si quieren fomentar el conocimiento y la flexibilidad a escala global, tendrán que optar por la estructura matricial. La elección de la estructura dependerá de los retos estratégicos que tiene que superar la organización. En realidad, pocas organizaciones adoptarán una estructura que se ajuste a uno de los tipos estructurales puros analizados anteriormente. Las estructuras suelen mezclar distintos tipos y buscan estructuras personalizadas a la particular combinación de retos que debe superar la organización (Johnson *et al.*, 2006). Goold y Campbell (2002) ofrecen nueve pruebas del diseño para analizar las soluciones estructurales personalizadas concretas. Las primeras cuatro pruebas ponen el énfasis en los objetivos y restricciones clave de la organización y las cinco últimas parten de unos buenos principios generales sobre el diseño:

1) La *prueba de la ventaja en el mercado*: permite poner a prueba el ajuste a la estrategia del mercado, que es fundamental, siguiendo el principio clásico de Chandler (1962) por el que la “estructura sigue a la estrategia”. Por ejemplo, si la coordinación entre dos pasos de la cadena valor es importante para obtener una ventaja en el mercado, probablemente deban incluirse en la misma unidad estructural.

2) La *prueba de la ventaja de la matriz*: el diseño de la estructura debe ajustarse al papel de matriz de la sede corporativa.

3) La *prueba del personal*: el diseño de la estructura debe ajustarse al personal disponible. Es peligroso cambiar radicalmente de una estructura funcional a una estructura multidivisional si, como es probable, la organización no dispone de los directivos con competencias para gestionar unidades de negocio descentralizadas.

4) La *prueba de la factibilidad*: es una categoría “cajón de sastre”, que indica que la estructura debe ajustarse a las limitaciones legales, de las partes interesadas, de los sindicatos o de otro tipo.

5) La *prueba de las culturas especializadas*: esta prueba refleja el valor de juntar a los especialistas, de forma que puedan desarrollar su pericia en estrecha colaboración. Una estructura fracasará si rompe las culturas especialistas importantes.

6) La *prueba de los vínculos difíciles*: esta prueba se plantea si la estructura propuesta crea vínculos entre las partes de la organización que son importantes pero que, probablemente, tengan relaciones tensas. Salvo que se creen mecanismos de compensación, es probable que este tipo de estructura fracase.

7) La *prueba de la jerarquía redundante*: es necesario comprobar cualquier diseño de la estructura para ver si tiene demasiados niveles de dirección, lo que provocaría bloqueos y gastos innecesarios.

8) La *prueba de la responsabilidad*: esta prueba destaca la importancia de que existan claras líneas de responsabilidad, garantizando el control y el compromiso de los directivos en toda la estructura. Debido a que existen varias líneas de responsabilidad, las estructuras matriciales suelen ser acusadas de no tener un claro sistema de responsabilidades.

9) La *prueba de la flexibilidad*: en un mundo en movimiento continuo, una prueba importante es el grado en que el diseño permitirá cambiar en el futuro. Por ejemplo, se deben especificar los dominios de las divisiones con suficiente generalidad como para permitir a sus directivos aprovechar las nuevas oportunidades según van surgiendo. Utilizando la terminología de Eisenhardt y Brown (1999), las estructuras también deberían tener suficiente “modularidad” (es decir, “estandarización”) para permitir poner “parches” fácilmente de una parte de la organización en otra según cambien las necesidades del mercado.

Así, de este modo, Guisado (2003) plantea la primera prueba de Goold y Campbell (2002), la *prueba de la ventaja en el mercado*, cuando combina la *estrategia corporativa* y la *estrategia de estructura*, según el MEI propuesto en este trabajo. Guisado (2003) establece que, desde una óptica corporativa la empresa puede seguir una

estrategia de expansión con los tres niveles genéricos de diversificación (*estrategia corporativa* ya vistos: diversificación nula, diversificación relacionada y diversificación no relacionada, existiendo combinaciones o zonas de gradación entre cualesquiera de dos niveles próximos. Al combinar los dos atributos presentes en toda estructura organizativa (especialización y coordinación) con las tres alternativas estratégicas genéricas a nivel corporativo reseñadas, construye la matriz *estrategia corporativa-estrategia de estructura* (tabla 7.70), la cual puede constituir una aceptable guía en la toma de decisiones sobre la necesaria congruencia entre ambas estrategias.

Tabla 7.70. Matriz *estrategia corporativa - estrategia de estructura*

	Elevada especialización	Especialización y coordinación media	Elevada coordinación
Diversificación nula	Estructura funcional.		
Diversificación relacionada		Estructura funcional descentralizada. Estructura divisional.	
Diversificación no relacionada			Estructura holding. Estructura divisional. Estructura matricial.

Fuente: Guisado (2003).

Otra combinación ciertamente interesante y estudiada a través de los modelos de ajuste estratégico estrategia – estructura (Stopford y Wells, 1972; Franko, 1974; Egelhoff, 1988) es la que se plantea entre las mismas estrategias, la *estrategia corporativa* y la *estrategia de estructura*, pero introduciendo un componente de medida de crecimiento internacional y dotándole además de una perspectiva dinámica y longitudinal.

En las diversas opciones estructurales presentadas, se observa implícitamente cómo éstas han ido modificándose a medida que la importancia y complejidad de las operaciones se incrementaba (Pla, 2005). Este razonamiento ya comentado originario de Chandler (1962): “la estructura sigue a la estrategia y, por tanto la divisionalización es

consecuencia de una diversificación estratégica”, ha dado lugar a numerosos estudios que, a partir de investigaciones empíricas, tratan de modelizar, de una forma dinámica, la relación entre la *estrategia corporativa* de la empresa y su estructura organizativa. El entendimiento de estas relaciones estrategia-estructura es de vital importancia para los directivos de las actuales EMN porque les permite anticipar cambios y evitar largos períodos de desajuste entre ambas variables (Pla y León, 2004). En el ámbito internacional las aportaciones de Stopford y Wells (1972), Franko (1974) y Egelhoff (1988) son algunas de las más significativas⁹⁵.

Según Stopford y Wells (1972), la creación de una división internacional supone el paso previo para el establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior. Tradicionalmente, se han considerado dos dimensiones (facturación internacional relativa y amplitud de gama internacional) que pueden provocar diversas reorganizaciones (Stopford y Wells, 1972). Estos autores, a partir de una muestra de empresas norteamericanas, construyen un modelo en el que al modificar éstas sus *estrategias corporativa* y su crecimiento internacional, bien incrementando la amplitud de gama internacional o bien incrementando la facturación internacional relativa, se observan ajustes en las estructuras organizativas. Así, si la amplitud de gama internacional es baja y la mayoría de las ventas son domésticas, la empresa coordinará sus actividades internacionales por medio de una división internacional.

A partir de esta etapa inicial, si la empresa mantiene cierta homogeneidad en sus productos, pero se incrementa la facturación internacional relativa debido al desarrollo de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas; mientras que si el crecimiento es el contrario, es decir, la amplitud de gama internacional es elevada y el número de mercados es limitado, parece probable que se utilice una estructura global por productos. Por último, cuando el crecimiento se

⁹⁵ En el caso de la EMN española, los estudios de Galán y Suárez (1997) y de Pla (2002) concluyen que parece existir una tendencia mayoritaria de configuraciones estrategia-estructura congruentes y que los ajustes propuestos por la teoría parecen producirse para el caso de las EMN españolas.

produce en ambas dimensiones, pueden utilizarse formas mixtas entre las que se encontraría la estructura matricial.

En el ámbito europeo, Franko (1974) encontró ciertas diferencias en el comportamiento de las empresas europeas. Las condiciones que se daban en los mercados europeos (ausencia de regulaciones antitrust; cercanía de los competidores, clientes y fuentes de aprovisionamiento, barreras al comercio, etc.) habían configurado un entorno negociable que no hacía necesarios los cambios estructurales, aunque la empresa introdujese modificaciones en sus formas de crecimiento. Sólo cuando dichas condiciones se rompieron en determinados sectores y se incrementó la competencia global, se produjeron reestructuraciones hacia formas estructurales más evolucionadas. Desde la perspectiva europea, la estrategia de diversificación fue condición necesaria, pero no parece haber sido una condición suficiente para adoptar estructuras multidivisionales. Para entender dicho fenómeno, fue necesario considerar también el entorno competitivo. Este hecho provocó que las empresas europeas, en mucha mayor proporción que las empresas norteamericanas, saltasen directamente desde la estructura matriz-filial a las divisiones globales, sin la fase intermedia de la división internacional.

En un estudio similar, Egelhoff (1988) introduce un tercer ámbito estratégico a combinar, la *estrategia de entrada y permanencia*, al considerar la producción foránea como una nueva variable de la estrategia internacional, incorporando el elemento IDE (necesario para dicha producción), con lo que consigue mejorar el modelo anterior. De esta forma, cuando la estrategia internacional supone alta facturación internacional relativa serán válidas tanto la estructura global por productos como la estructura global por áreas, ya que ambas proveen a la empresa de una elevada capacidad para coordinar y procesar la información necesaria en este tipo de situaciones, produciéndose el ajuste especificado anteriormente. La diferencia vendrá dada por la producción internacional relativa. Cuando la estrategia se basa en una alta amplitud de gama internacional y sustanciales exportaciones desde la matriz a las IE, se requiere menor potencial de adaptación a las condiciones locales y mayor interdependencia entre la matriz y las IE, siendo la división global por productos la estructura capaz de proveer a la empresa de

dichos requerimientos. Sin embargo, cuando la estrategia implica fabricar un alto porcentaje de bienes en las IPE, la división global por áreas parece ser la estructura más apropiada al facilitar la coordinación y el proceso de información necesario para sostener la interdependencia entre estas unidades dentro de una misma región y dar respuesta a los intereses locales.

Por último, citábamos al principio de este apartado a Johnson *et al.* (2006), los cuales planteaban que la *configuración de una organización* se compone de estructuras, *procesos* y relaciones que la organización utiliza para funcionar. Por tanto, la estructura es un ingrediente clave para organizarse para el éxito. Pero, dentro de cualquier estructura, lo que hace que las organizaciones funcionen son los *procesos*, formales e informales, *de la organización*. Estos *procesos* se pueden concebir como controles de las operaciones de la organización y pueden, por tanto, fomentar u obstaculizar el paso de la estrategia a la acción.

Según Pla (2005), los *procesos organizativos* que fluyen a lo largo de la estructura, permiten que la estrategia internacional se implemente correctamente. La adaptación a los requisitos estratégicos del entorno internacional no se produce únicamente a través de la modificación de los organigramas. Las organizaciones tienen una “anatomía” que sería la estructura formal, pero también tienen una “fisiología” (los *procesos organizativos*) y una “psicología” (la cultura de la empresa y la visión de sus directivos). Para analizar las capacidades organizativas de una compañía, se necesita no sólo estudiar su “anatomía”, sino también su “fisiología” y su “psicología”.

Dada la complejidad y volatilidad de las exigencias del entorno, en los últimos años, el ajuste estructural se vuelve menos relevante y más difícil de alcanzar. En este sentido, la modificación de las características “fisiológicas” mediante un proceso evolutivo, más que los cambios de “anatomía” parecen ser la clave del éxito. La capacidad para desarrollar una flexibilidad estratégica y organizativa, derivada de la remodelación del sistema de toma de decisiones y de los procesos de gestión de la compañía, los sistemas administrativos, los canales de comunicación y las relaciones

interpersonales proporcionan instrumentos para sostener el cambio, más sutiles, pero también más eficaces que la estructura formal (Bartlett y Ghoshal, 1989).

De forma genérica, siguiendo a Pla (2005), estos *procesos organizativos* suelen denominarse *mecanismos de coordinación y control*. La interacción de ambos procesos permitirá la integración de las diferentes IE y actividades internacionales dentro de un “todo”, dadas las dificultades de comunicación y las distintas concepciones de los negocios en los diferentes países. Estos mecanismos son importantes porque permiten reducir la incertidumbre y aseguran que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes. La sede central controla la asignación de ciertos recursos (dentro de unos límites) según sus preferencias; sin embargo, debe conseguir la cooperación y los conocimientos de los directivos de las IE para alcanzar sus objetivos, y dado que no puede controlar perfectamente su comportamiento sin incurrir en costes, éstos se hallarán en posición de apropiarse de algunos de los recursos para satisfacer sus propios fines. Por consiguiente, el problema al que se enfrentan los directivos de la sede central es cómo asegurar que los directivos de las operaciones internacionales respondan efectivamente a las directrices de la central sin recurrir al engaño y a la búsqueda de los intereses propios de sus unidades.

Según Martínez *et al.* (2001) en las diferentes definiciones de control subyacen dos rasgos comunes: en primer lugar, que puede ser empleado por la dirección para orientar el comportamiento de los individuos de la organización hacia los objetivos de ésta, y en segundo término, el empleo del mismo en este tipo de relaciones como mecanismo de poder (Harzing, 1999). Por lo que se refiere a la coordinación, el elemento fundamental se centra en la integración, armonización o unión entre las múltiples partes de la organización hacia un objetivo común, al contrario que el control, donde el poder se manifiesta más implícitamente.

En este sentido, Martínez *et al.* (2001) afirman que el control es el medio empleado para obtener un fin que es la coordinación, que a su vez, conduce hacia la

obtención de los objetivos comunes de la organización. Sin embargo, existen numerosos autores que utilizan el control y la coordinación como términos intercambiables (Hennart, 1991; Martínez y Jarillo, 1989), otros hablan de mecanismos de coordinación y control (Edstrom y Galbraith, 1977; Bartlett y Ghoshal, 1989) o emplean otros términos para expresar la misma idea como Ghoshal y Nohria (1993).

De esta forma, siguiendo la opción de distinguirlos, Pla (2005) expone que, aunque a veces son considerados indistintamente como *mecanismos de coordinación* (Martínez y Jarillo, 1989), el *control* hace referencia al grado de adherencia o cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, mientras que la *coordinación* sería el proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización. En el ámbito internacional, el *control* es una intervención más directa en las operaciones de las IE, más específica y más cara debido a la necesidad de comunicación directa. Por el contrario, la *coordinación* sería un método menos preciso, pero más económico y con un horizonte temporal a más largo plazo. Los *mecanismos de coordinación* (Nohria y Ghoshal, 1994) utilizados más frecuentemente son: a) la centralización de la autoridad, b) la formalización y c) la socialización de los miembros de la organización, mientras que el *control* (Ouchi, 1977) suele diferenciarse en control del comportamiento y control de resultados. Seguidamente, analizamos los aspectos más significativos de estos procesos organizativos (Pla, 2005).

a) La *centralización de la autoridad*. El nivel en la jerarquía de autoridad, en el cual una decisión necesita ser aprobada antes de implementarse, establece el grado de centralización (niveles más altos de la jerarquía) o descentralización (niveles más bajos de la jerarquía) que una organización está aplicando en su proceso de toma de decisiones. En el ámbito internacional, se define la centralización como la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la sede central y las distintas unidades operativas, lo que implica analizar las atribuciones que tienen tanto la sede central como las filiales o unidades internacionales. Si la sede central tiene la potestad para decidir la mayoría de las acciones estratégicas que se desarrollan en la organización, se considera

que dicha empresa está centralizada; por el contrario, si las IE pueden decidir toda una serie de aspectos importantes sin tener la necesidad de consultar con la sede central nos encontramos frente a una organización cuyo proceso de toma de decisiones está altamente descentralizado.

b) La *formalización*. Sería el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente (políticas, reglas, descripciones de cargos, manuales, diagramas, planes estratégicos, presupuestos, procedimientos, programación de la producción, etc.). Algunos autores distinguen entre formalización, que haría referencia al hecho de que estas normas estuviesen escritas en manuales y otros documentos; y estandarización, que implicaría el establecimiento de rutinas organizativas. Generalmente, la formalización conlleva la estandarización de las rutinas (Martínez y Jarillo, 1991), de manera que algunos estudios las consideran conjuntamente dada la alta correlación que existe entre ellas. Así, Hedlund (1981) la define como el grado en que la toma de decisiones y las acciones son desarrolladas de acuerdo a rutinas y líneas explícitas de autoridad. De cualquier modo, la consecuencia para la organización de ambas variables es la misma: el uso de reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones, de manera que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes. La formalización no implica necesariamente carencia de flexibilidad, ya que en algunos casos es más fácil cambiar dicho esquema en las organizaciones con reglas escritas que en aquéllas que son guiadas básicamente por las tradiciones o convenciones.

c) La *socialización* y otros *mecanismos laterales*. A medida que las tareas de la organización son más complejas van a surgir toda una serie de “excepciones” que difícilmente pueden ser resueltas mediante la formalización o la ejecución de la autoridad. Se hace necesario algún tipo de mecanismo más informal que posibilite, sin necesidad de recurrir a la autoridad de la sede central, la solución de estos problemas. La socialización de los miembros de la organización permite responder a dichas “excepciones”. La socialización supone el aprendizaje y la internalización por los

miembros de la organización de los valores de la organización, de las reglas y patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización. Estos valores limitan, por tanto, la necesidad de rutinas organizativas, de comunicación entre los distintos niveles y de vigilancia de dichos comportamientos. Las cosas se hacen de un determinado modo, no necesariamente porque lo prescribe una regla, sino porque “es la forma en que se hacen las cosas aquí”.

Frente a cualquier “anomalía”, los miembros de la organización actúan de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos. Con la socialización, se crea una cultura organizativa que traspasa fronteras, con objetivos, valores, creencias y aspiraciones compartidas por todos los directivos, independientemente de su país de origen. Esta cultura que se propaga a través de la socialización supone la identificación plena de los trabajadores con la “psicología” de la empresa. Este mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización.

El uso de expatriados se convierte en la forma más económica de socializar los cuadros directivos de las IE, al favorecer la creación de redes de comunicación informales y evitarse el problema de las barreras culturales, aunque, en ocasiones, también puedan perjudicarse las relaciones con los proveedores, clientes o gobiernos locales. La existencia de contactos informales y personales entre los distintos directivos, el hecho de haber trabajado durante cierto período de tiempo en la central, o la realización de visitas, convenciones anuales, cursos de formación o conferencias son aspectos que también favorecen la socialización de los directivos de las filiales y, consecuentemente, la integración de las operaciones. Esta cultura compartida también potencia la aparición de equipos de trabajo, comités, departamentos coordinadores y canales informales de comunicación entre unidades de distintas IE sin la necesidad de recurrir a la estructura formal. Estos mecanismos “cortan” lateralmente la estructura

formal, traspasando las líneas de autoridad y dependencia, y por tanto, haciéndola más flexible.

En lo referido a los procesos de control, resaltar que, además de los mecanismos de coordinación analizados anteriormente, se hace necesario constatar que el funcionamiento de la empresa y los resultados que van obteniéndose se encuentran dentro de los planes establecidos, de forma que puedan adoptarse las oportunas acciones correctoras si esto no fuese así. Desde esta perspectiva, el control, además de incrementar la predictibilidad, favorece la integración de las unidades al establecer determinadas pautas a seguir en caso de producirse desviaciones. No obstante, debemos considerar dos limitaciones en estos sistemas: la necesidad de flexibilidad cuando una organización se enfrenta a un entorno dinámico, y el coste del control, que tiende a ser más elevado, sobre todo, en las empresas geográficamente dispersas.

El control sería, por tanto, el proceso organizativo encargado de determinar si los objetivos y planes fijados se cumplen de acuerdo a lo previsto. En su forma más simple pueden observarse tres etapas: 1) establecimiento de unos estándares; 2) comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados; y por último 3) análisis y posibles correcciones de las desviaciones.

El esquema desarrollado por Ouchi (1977, 1979) y Ouchi y Maguire (1975) constituye uno de los modelos más utilizados en el análisis organizativo del control. Dichos autores proponen dos tipos diferentes de control: un control centrado en la evaluación de los resultados y un control basado en la observación directa del comportamiento. Aunque ambos tipos de control presentan las tres etapas señaladas anteriormente, la mayor diferencia que existe entre éstos se centra en aquello que es medido o vigilado: la conducta individual de los miembros de la organización, o bien las consecuencias derivadas de esa conducta. En el primer caso, deben conocerse los fines y comprenderse el significado de las relaciones que se establecen en la organización, mientras que en el segundo es necesario tener una medida válida y real del “output” deseado.

Extendiendo estos conceptos al ámbito de las EMN, puede asimilarse el control de resultados a la frecuencia con que la sede central recibe informes sobre el funcionamiento de sus filiales (informes técnicos, desempeño financiero, resultados de ventas, etc.), mientras que el control del comportamiento podría relacionarse con la supervisión directa de la IE mediante la asignación de expatriados, o también a través de las visitas de los directivos de la sede central a las filiales.

En el ámbito de las EMN⁹⁶, Martínez *et al.* (2001) destacan que el empleo de mecanismos de control específicos está determinado por el país anfitrión. Además, estos autores consideran que dos características organizativas: tamaño (Pugh *et al.*, 1968) e interdependencia (Thompson, 1967; Van de Ven *et al.* 1976); y dos características del entorno: incertidumbre y heterogeneidad/complejidad (Mintzberg, 1983) tienen fuerte influencia y aplicabilidad en los diferentes mecanismos de control.

En definitiva, en la *estrategia de estructura*, se debe responder a las cuestiones **¿cuál es nuestra estructura organizativa para la internacionalización? ¿cómo decidimos? ¿cómo nos coordinamos? ¿cómo controlamos?**, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada momento estratégicamente relevante. Se fundamenta en factores de decisión, fundamentalmente, internos, aunque sin obviar los externos. El aspecto clave de este ámbito es el *diseño de la estructura organizativa*, sin olvidar los *mecanismos de coordinación y control*, permitiendo una configuración de la empresa preparada para afrontar las actividades internacionales y congruente con las estrategias formuladas para dicho menester.

7.4.3.8.2. Síntesis teórica de la estrategia de estructura

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la

⁹⁶ En el ámbito de la investigación en la EMN española, el trabajo de Pla (2001), en una muestra de 122 EMN, verifica un mayor uso de la formalización y el control de resultados en las organizaciones de mayor tamaño; un menor uso de la socialización y una mayor importancia del control de resultados cuando incrementaba la complejidad; un mayor uso de las visitas a las filiales cuando la producción internacional relativa era elevada; y por último, un mayor uso de la socialización y la formalización a medida que incrementaba la experiencia de la empresa.

internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de estructura* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.71).

Tabla 7.71. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de estructura*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	M	M	M	A	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	B	M	B	A	M	M

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, existe un mayoritario posicionamiento medio (con una moda de referencia media muy clara con seis teorías), siendo cuatro (todas ellas bastante distantes en el tiempo desde su concepción) las teorías que han obviado, prácticamente, los aspectos relacionados con la *estrategia de estructura*, y dos (enfoques relativamente recientes) los que la han tenido alta. Un aspecto digno de resaltar es la poca referencia explicativa al respecto de los enfoques de la internacionalización como proceso, ya que parece una temática más relacionada con la orientación organizativa-directiva. Sin embargo, han sido otros los temas que más han ocupado esta corriente. En la mayoría de los casos la referencia es implícita e indirecta. Así, son muy escasos los planteamientos que abordan la tipología de estructura necesaria. Si se establece una vinculación fuerte con el control y es por ahí, por donde se plantean recomendaciones. Por tanto, reconocemos que la evaluación podría haber sido más exigente, pero la fuerte argumentación de algunas decisiones clave en la dinámica del control, nos ha hecho evaluar, en varios casos, la

referencia como media. Esto ha ocurrido, principalmente, en aquellas teorías con especificidad de la EMN. Ciertamente, es en este tipo de empresa en el que la variable organizativa tiene su máxima complejidad y, desde ese punto de vista, no sorprende la relevancia dada al control (especialmente, en lo relativo a la internalización de actividades) en la multinacionalización. No obstante, incidimos, era de esperar una mayor referencia explicativa sobre la *estrategia de estructura* en los enfoques de la internacionalización como proceso.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* incide, de forma implícita a la *estrategia de estructura* aludiendo al control. Así, establece que la expansión hacia el mercado receptor debe llevarse a cabo a través de una forma de implantación en el mismo (IDE) que permita a la empresa mantener el control sobre los activos en el exterior que le confieren una ventaja de propiedad.

La *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)* sigue un planteamiento análogo de referencia, aunque su incidencia es superior. Así, al resaltar la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intermedios intangibles y específicos, destaca que la empresa debería explotar bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga. De esta forma vincula la internalización con estructuras de alto control. Además, se analiza el modo de penetración y desarrollo en los nuevos mercados, poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. De este modo, en la elección del modo de entrada está implícita la consideración de estructuras que permitan el control de las actividades internacionales.

El *paradigma ecléctico (PE)*, dado su carácter integrador, asume las dos argumentaciones anteriores, incidiendo, de igual manera en el control. Ciertamente, en este caso, su explicación se remite más a la internalización como eje fundamental. Así, expresa que es más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas anteriormente mencionadas manteniendo su control mediante la IDE que externalizarlas.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* ofrece una referencia explicativa más cualificada al ampliar el cerco referencial mas allá del control. Así, la noción de la empresa como agente especializado en la transferencia y creación de conocimiento, atribuye a la forma de organización un papel relevante en la explotación de dicho recurso específico. Paralelamente, el hecho de que entre las variables explicativas de este enfoque se encuentren, además de los recursos y capacidades (especialmente intangibles) y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas en el exterior, las rutinas organizativas indican un superior desarrollo teórico de los mecanismos de coordinación.

En cuanto a las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), el *enfoque escandinavo (EE)* hace una referencia implícita a la *estrategia de estructura* al vincular el compromiso internacional y el control. Así, a través de la “cadena de establecimiento”, establece una visión de la internacionalización como un avance desde fórmulas de bajo compromiso (con poco control sobre la actividad) hasta fórmulas de mayor compromiso (con fuerte control), entendiendo que el compromiso creciente (grado de compromiso) se vincula con otros factores como el conocimiento, la experiencia, el control, el riesgo y la incertidumbre, todos ellos crecientes hacia niveles superiores de compromiso internacional.

El *enfoque de redes (ER)* genera una perspectiva novedosa en lo relativo a la *estrategia de estructura* al resaltar la existencia de estructura organizativa sustentadas en la cooperación. Así, al enfatizar la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas, contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades. De esta manera, las redes de cooperación permiten configurar una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente mediante la complementariedad entre los participantes de la red, lo que implica coordinación.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* sin especificar estructuras concretas incorpora el elemento necesario de la flexibilidad organizativa para acometer proyectos internacionales en un entorno

dinámico. Así, propone, entre otras, una orientación hacia grupos de clientes perfectamente definidos con los que establecer relaciones de proximidad que requiere de la flexibilidad organizativa necesaria como para saber adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias que imponen los entornos dinámicos, los cuales parecen requerir de procesos ágiles y rápidos.

Por último, en la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, la naturaleza de su proceso de internacionalización se atribuye a los activos específicos y a la incertidumbre. De esta manera, cuando los activos específicos y la incertidumbre influyen en la elección del modo de gobierno internacional de una transacción, implícitamente el riesgo está ejerciendo un papel. Por ello, la empresa debe analizar cada transacción para establecer modos de bajo control o de alto control. Una vez mas, se puede relacionar la *estrategia de estructura* con los aspectos vinculados al control.

7.4.3.8.3. Factores a analizar en la estrategia de estructura

Consecuentemente, en la estrategia de estructura (ámbito estratégico del MEI), entendemos que las cuestiones *¿cuál es nuestra estructura organizativa para la internacionalización? ¿cómo decidimos? ¿cómo nos coordinamos? ¿cómo controlamos?*; el fundamento de los factores de decisión, fundamentalmente, internos, aunque sin obviar los externos; la consideración del *diseño de la estructura organizativa*, sin olvidar los *mecanismos de coordinación y control*, como aspectos clave, permitiendo una configuración de la empresa preparada para afrontar las actividades internacionales y congruente con las estrategias formuladas para dicho menester; son, todos ellos, elementos oportunos y adecuados. De este modo, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, suficientemente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, continuamos, como en los anteriores ámbitos estratégicos, planteando cuestiones abiertas para estudiar la *estrategia de estructura*. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. Desde esta perspectiva, se

plantean un número elevado de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Los aspectos y cuestiones a estudiar⁹⁷ son las siguientes:

- Por una lado, consideraremos la secuencia de la estructura organizativa a lo largo del tiempo, tratando de especificar las fechas de adaptación organizativa.

- Por otro lado, plantearemos las siguientes cuestiones: ¿cuál es nuestra estructura organizativa?, ¿cómo organizamos los recursos y las actividades una vez convertidos en empresa internacional?, ¿se perciben ineficiencias estructurales?, ¿cómo decidimos? ¿dónde se toman las decisiones estratégicas? (centralización, descentralización), ¿directivos expatriados o locales?, ¿qué capacidad de decisión existe en las IE/áreas?, ¿cómo se transfiere conocimiento, recursos, activos entre unidades?, ¿hay dependencia entre ellas?, ¿se establecen procesos de formalización, socialización, control?, ¿formalización (normas de la organización)?, ¿estandarización (rutinas organizativas)?, ¿socialización (internalización valores)?, ¿cómo se controla? (control de resultados) (control de comportamiento), ¿cuáles son los factores que determinan esta decisión?, hitos, motivos y aspectos clave.

7.4.3.9. Estrategia de enfoque

7.4.3.9.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (14) *estrategia de enfoque* (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI afronta una cuestión relacionada con el modo de entender la internacionalización y la forma de afrontar la globalización del sector correspondiente. Este aspecto fue tratado en el análisis específico, al referirnos al grado de globalización del sector, es decir, al grado en que está presente el fenómeno de la globalización en el sector. Tal y como vimos en dicho análisis, éste se relaciona con las presiones competitivas que recibe el sector de actividad desde una perspectiva internacional y,

⁹⁷ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

esencialmente, ha sido explicado a través de un esquema de confrontación entre *fuerzas o presiones globalizadoras*, por un lado y *fragmentadoras o localizadoras*, por otro. En este sentido, vimos como la presión contrapuesta de estas fuerzas determinaba el grado de globalización del sector (la globalizadora aumentándolo y la fragmentadora o localizadora reduciéndolo), dando lugar a diferentes tipologías de sectores internacionales (Hout *et al.*, 1992; Bartlett y Ghoshal, 1991; Ghoshal y Nohria, 1993; Porter, 1998; Grant, 2004). De esta manera, la *estrategia de enfoque* tiene una vinculación especialísima con dicho ámbito analítico del MEI, sin obviar las múltiples interrelaciones que tiene con otros ámbitos estratégicos, como veremos. De este modo, la cuestión a responder, en este caso, es **¿cómo entendemos lo externo?**.

Un aspecto que queremos destacar, respecto a la *estrategia de enfoque*, es que aunque estamos manteniendo una estructura de denominación análoga para todos los ámbitos estratégicos (“*estrategia de ...*”), ciertamente, hay casos como el presente (también es trasladable parte de este argumento al caso de la *estrategia de estructura*), en que la temática afectada, y, por tanto, sobre la que tiene su ámbito de actuación la correspondiente estrategia, no es exactamente, una decisión “particularizable” y determinada en un momento concreto. Queremos decir que cuando la dirección de una empresa decide acometer una entrada en un nuevo país a través de una ISI comercial, cooperar con un socio extranjero en una empresa conjunta para consolidar un mercado, o acometer nuevas UEN, diversificando hacia una actividad relacionada, por poner algunos ejemplos de *estrategia de ...*, la decisión, independientemente de motivaciones, oportunismos o racionalidades, es determinada, precisa y delimitada en el tiempo. Es decir, se toma la decisión (estrategia). Sin embargo, en la *estrategia de enfoque*, creemos que esto no ocurre así. A parte de la dificultad mayor o menos para establecer y definir cómo entiende una empresa la internacionalización, aquella pretende especificar un estado “de sentimiento” (¿cómo siente la empresa que afronta la actividad internacional?) que, en realidad, eso sí, son los hechos (todos ellos) y las formas de hacer (todas ellas) las que determinan y son capaces de aclarar esta cuestión, no una

decisión en concreto⁹⁸. En definitiva, la *estrategia de enfoque* estaría siendo mejor expresada si utilizáramos una denominación como la de *enfoque estratégico*.

Guisado (2003) plantea que para definir e implementar la estrategia, la empresa debe tener en cuenta en qué clase de sector se encuentra inserta, ya que la dinámica competitiva en que la misma se encuentra involucrada va a depender en gran medida de dicha ubicación. La forma e intensidad competitiva que se desarrolla dentro de cada sector depende de la tensión dialéctica que en el seno del mismo se establece entre eficiencia y adecuación. Al respecto, resulta evidente que la elección estratégica de cada empresa estará mediatizada por la combinación que tiene lugar, en el entramado de su correspondiente sector, de los dos parámetros reseñados: responder a las exigencias de una mayor eficiencia requiere el despliegue de unos específicos y determinados recursos y capacidades; por el contrario, adecuar la oferta de la empresa a las peculiaridades de un determinado mercado exige manejar otra clase diferente de recursos y capacidades. Así pues, cada sector condiciona, en cierto modo, el posicionamiento estratégico de cada empresa en el mercado internacional.

De esta manera, se ha considerado, habitualmente, que las dimensiones básicas de la competencia internacional eran dos: la integración global (que persigue una coordinación de las actividades dispersas y una reducción de costes derivada de la escala y la estandarización) y la adaptación local (que busca satisfacer las exigencias de cada país en cuanto a preferencias de los consumidores, requerimientos de los gobiernos, etc.). No obstante, como destaca Pla (2005) en los últimos años, desde la perspectiva de los teóricos de la Dirección Internacional (Prahalad y Doz, 1987; Bartlett y Ghoshal, 1989), y sustentada la evidencia empírica, básicamente, a partir del estudio de casos, surge un nuevo paradigma en el estudio de la EMN, los enfoques de competencia internacional.

⁹⁸ En el caso de la *estrategia de estructura*, esta decisión si parece una decisión “particularizable” y determinada temporalmente, pero también tiene elementos de cierta constancia que la dotan de otras dependencias y subordinaciones y, aparentemente, de menor volatilidad decisional, aunque esto está por ver.

Pla y León (2004) señalan que aquellas fuerzas relacionadas con la globalización favorecen la adopción de la integración de las actividades a nivel mundial, mientras que las fuerzas fragmentadoras generan como respuesta la sensibilidad local por parte de las empresas. Pla (2005) remarca que las primeras exigen la búsqueda de eficiencia, a través de una elevada integración, homogeneización y coordinación de las actividades, mientras que las segundas llevan a la empresa a tratar cada país de forma diferente, manteniendo una elevada sensibilidad hacia las características de los distintos mercados locales. Sin embargo, cuando es necesario ser sensibles a las diferencias entre los distintos mercados sin perder las ventajas que se derivan de la integración global, surge como respuesta la coordinación global de las actividades. Pla y León (2004a) define estos tres aspectos:

a) *Integración* se refiere, según Prahalad y Doz (1987), a la gestión centralizada de las actividades geográficamente dispersas de forma continuada. Una forma sencilla de explicar la integración es haciendo ver que hace referencia al grado de interconexión entre una actividad de una IE y la misma u otras actividades en otras IE. No obstante, la integración no se puede considerar simplemente un conjunto de relaciones bilaterales, sino un sistema de interdependencias que engloba toda la corporación.

b) *Sensibilidad local* se refiere a las decisiones de asignación de recursos llevadas a cabo de forma autónoma por parte de la IE, principalmente como respuesta a demandas competitivas o de los clientes locales. La sensibilidad local la entendemos, como la disposición de la EMN a incorporar en la propia estrategia las exigencias particulares de los distintos mercados en los que opera, de forma que en el caso extremo, la EMN es reconocida en el país de acogida como una empresa indígena más.

c) *Coordinación estratégica* se refiere a la gestión conjunta de la asignación de recursos entre distintos países como parte de una estrategia. Así como la integración la entendemos más como una medida del vínculo entre unidades, la coordinación no pone tanto el acento en las relaciones bilaterales como en la combinación de los activos de la corporación en conjunto. La coordinación está asociada a la descentralización de la

capacidad de decisión en las distintas unidades dispersas, lo que contrasta con la centralización que exige la integración. Mediante la coordinación diversas unidades, no sólo la matriz, gozan de autonomía, pero no para utilizarla de forma aislada, sino para sumar sus acciones a las de las demás en el seno de una estrategia común.

En un mismo sector cada competidor puede percibir las presiones globalizadoras y fragmentadoras de forma distinta. A pesar de que la dinámica competitiva del sector implique que éste tenga una dimensión que supere los límites nacionales, las EMN, o empresas domésticas que operen en él pueden tratar de segmentarlo actuando con respuestas diferentes a las presiones del binomio globalización-fragmentación (Johnson, 1995)

Existen distintas propuestas que, considerando de una forma explícita o implícita estos aspectos como dimensiones, han elaborado recomendaciones sobre el modo de competir a nivel internacional. Estas distintas propuestas son reconocidas como *estrategias de enfoque internacional* (Perlmutter, 1969; Wind *et al.*, 1973; Porter, 1986; Prahalad y Doz, 1987; BCG en Saias (1989); Bartlett y Ghoshal, 1991; Keegan, 1997) dando lugar a distintos enfoques: global, multidoméstico, transnacional, exportador, etc. De estas propuestas destacaremos dos, la de Porter (1986) y la de Bartlett y Ghoshal (1991).

Porter (1986) distingue estrategias internacionales genéricas en función del grado de coordinación y de descentralización de las actividades de la empresa en los distintos mercados exteriores, disponiendo de una tipología empresarial, tal y como se puede observar en la tabla 7.72. Por tanto, considera dos dimensiones: configuración (localización donde se desarrolla cada actividad de la cadena de valor) y coordinación (manera de conectar las actividades efectuadas en varios países). Con ello, surgen distintas alternativas estratégicas: a) estrategia centrada en un país que da lugar a las *empresas plurinacionales* (donde la empresa plantea una configuración muy dispersa, situando la cadena de valor completa en cada país, con poca o ninguna coordinación

entre ellos); y b) estrategia global que da lugar a la *empresa global*⁹⁹ (en la que se busca una ventaja competitiva bien a través de una configuración concentrada, de una coordinación entre las actividades dispersas, o de ambas).

Tabla 7.72. Enfoque de Internacionalización de Porter

		Configuración (localización)	
		<i>Dispersa geográficamente</i>	<i>Concentrada geográficamente</i>
Coordinación	<i>Alta</i>	Estrategia transnacional	Estrategia global pura
	<i>Baja</i>	Estrategia multidoméstica	Estrategia global con adaptaciones a distintos países

Fuente: adaptado de Porter (1986).

Porter (1998) expone que se ha considerado que una estrategia internacional que abarque a las unidades repartidas por muchos países es un medio muy eficaz para obtener economías de escala, para asimilar y satisfacer las necesidades del mercado y para reunir eficientemente recursos (capital, mano de obra, materias primas y tecnología) en todo el mundo. Autores tan variados como Ohmae (1991) y Bartlett y Ghoshal (1991) ven que la empresa global trasciende las fronteras nacionales. La identidad nacional de la empresa, según esta opinión, ha de ser sustituida por un paradigma estratégico que no conoce fronteras.

⁹⁹ El autor de este enfoque de internacionalización utiliza en sus textos posteriores (Porter, 1991, 1992, 1996, 1999) el término “mundial” en vez del “global” para referirse a los sectores, empresas y estrategias. Sin embargo, la gran mayoría de los estudiosos utilizan y le asignan también al autor el segundo término. Entendemos que esto se debe a la asimilación de la propuesta original (Porter, 1986) y, sobre todo, al deseo de homogeneizar conceptos con otros modelos, como el de Bartlett y Ghoshal (1991), a los cuales les ocurre algo similar con el término utilizado “multinacional” y que es sustituido por el propuesto por Porter, “multidoméstico”, entendemos que por la misma razón.

Al estudiar la globalización de la competencia, sin embargo, es necesario salvar una aparente paradoja: aunque las empresas compiten en todo el mundo y factores como las materias primas, el capital y los conocimientos científicos circulan ahora libremente, hay pruebas concluyentes de que la ubicación sigue desempeñando una función esencial en la ventaja competitiva.

En primer lugar, se mantienen llamativas diferencias en rendimiento económico entre los países y entre las ciudades y regiones de cada país. En segundo lugar, en una amplia variedad de sectores, los principales competidores del mundo tienen su sede en uno o dos países; esta tendencia es especialmente acusada si el término sector se define de manera restrictiva, en términos significativos para la determinación de la estrategia. Esta concentración geográfica de la ventaja competitiva no se da solamente en sectores tan establecidos como el del automóvil y el de la máquina herramienta, sino también en otros nuevos, como el de la programación informática, la biotecnología y los materiales avanzados. En tercer lugar, las empresas han dispersado sus actividades por muchos países, pero siguen concentrando en un lugar una parte sustancial de las actividades más importantes para competir en cada una de sus principales líneas de productos o negocios.

El rasgo distintivo de una estrategia global consiste en la capacidad de distribuir los elementos de la cadena entre diversos países. Las opciones básicas se pueden agrupar en dos áreas:

a) *Configuración*. La configuración determina dónde se localizan las distintas actividades de la cadena de producción de valor; el montaje puede estar en un país, por ejemplo, y la I+D de productos en otro. Además, una actividad determinada se puede llevar a cabo en un solo lugar o puede repartirse entre varios lugares. La configuración internacional de las actividades de una empresa crea ventaja competitiva mediante la elección del lugar en el que se debe ubicar cada actividad y del número de lugares. Una motivación para situar una actividad en un lugar determinado es la ventaja comparativa que éste tiene en la realización de esa actividad. Una segunda razón, peor comprendida,

para decidir la ubicación es la ventaja competitiva o ventaja en productividad. En este caso, las actividades o los grupos de actividades se ubican en los países que son los entornos más atractivos para la innovación y el crecimiento de la productividad.

La elección de lugar comprende no sólo la determinación del sitio donde realizar una actividad, sino también la de en cuántos sitios se realizará. La empresa podría concentrar una actividad en un lugar desde el cual servir a todo el mundo o dispersar la actividad entre un número variable de lugares. Concentrando la actividad, las empresas pueden obtener economías de escala o avanzar rápidamente por la curva de aprendizaje. Concentrando un grupo de actividades afines en una ubicación, además, la empresa puede coordinarlas mejor. Repartir las actividades entre varias ubicaciones, por su parte, puede estar justificado por la necesidad de minimizar los costes de transporte y almacenamiento, de evitar el riesgo que se corre en caso de concentración, de adaptar las actividades sensibles a las diferencias entre mercados, de facilitar el conocimiento de las condiciones de cada país y mercado, conocimiento que beneficiará a la dirección central, o de responder a los incentivos de los gobernantes que quieren que la empresa venda o fabrique en el país.

La empresa internacional debería dispersar únicamente las actividades que sean necesarias para obtener estos beneficios, nunca más. Tanto la eficiencia como la capacidad de innovación se ven mejoradas, en igualdad de circunstancias, si se ubican en un mismo lugar tantas actividades como sea posible.

b) *Coordinación*. La coordinación determina si, y en qué medida, se coordinan en una red las actividades dispersas o se mantienen autónomas, es decir, adaptadas a las circunstancias locales. Una estrategia global también puede contribuir a la ventaja competitiva coordinando las actividades en las diferentes ubicaciones. La coordinación de los métodos, de la tecnología y de las decisiones de producción puede aportar una serie de ventajas competitivas. Entre ellas están la capacidad de reaccionar ante el desplazamiento de las ventajas comparativas (por ejemplo, de los precios de las materias primas o de los tipos de cambio); de compartir conocimientos entre varios países; de

reforzar la reputación de la marca entre los compradores móviles que encuentran la empresa en diferentes lugares; de atender mejor o de manera diferenciada a clientes multinacionales que tienen tratos comerciales con unidades de la empresa situadas en varios países; de negociar mejor con las autoridades; o de responder con mayor eficacia económica a las amenazas competitivas, eligiendo el campo en que se celebrará la batalla. Algunas de estas ventajas están relacionadas con la eficacia operativa, mientras que otras refuerzan la posición exclusiva de la empresa. Es importante conseguir una coordinación adecuada para disfrutar de las ventajas que puede ofrecer la dispersión de las actividades. Estas ventajas potenciales de la coordinación han de contrapesarse con las que se derivan de que cada unidad actúe autónomamente y adapte sus actividades a las circunstancias locales. Una estrategia internacional que suponga unos elevados niveles de autonomía de las unidades dispersas es preferible cuando las necesidades y condiciones locales varían, cuando todos los clientes son locales o cuando las economías de escala son escasas. En la práctica, las proporciones relativas de coordinación y de autonomía varían con el tipo de actividad.

En definitiva, cualquier empresa que compita en el mercado internacional debe vender en muchos países. Algunas actividades (gran parte de las relacionadas con la venta y distribución, por ejemplo) están necesariamente atadas al lugar donde está el cliente. Otras actividades de la cadena, en cambio, pueden separarse del lugar del cliente, con lo que la empresa internacional tiene margen de maniobra sobre el número y ubicación de dichas actividades. En la *estrategia plurinacional*, la empresa realiza todas las actividades de la cadena en cada país, y la IE de cada uno de éstos tiene autonomía plena o casi plena para adaptar las actividades al país. En una *estrategia global*, la empresa sitúa selectivamente las actividades en diferentes países y las coordina para aprovechar y ampliar la ventaja competitiva de la red.

Hout *et al.* (1982) y Porter (1999) relacionan, claramente, el tipo de sector con la *estrategia de enfoque*, tal y como hemos remarcado al principio de este apartado. Así, el autor destaca que, desde un punto de vista estratégico, existen dos tipos de sectores en los cuales compiten las EMN: sectores *plurinacionales* y sectores *mundiales*. Se

diferencian en los principios económicos y en los requisitos para el éxito. En los sectores *plurinacionales*, una empresa obra con arreglo a estrategias distintas en cada uno de sus mercados, al tiempo que considera el desafío competitivo de cada mercado independientemente de los de los demás. Cada IE es estratégicamente independiente y tiene un funcionamiento básicamente autónomo. La sede central de la EMN coordina los controles financieros y las políticas de marketing (incluidas las marcas) en todo el mundo y posiblemente concentra parte de la I+D y de la producción de componentes. No obstante, la estrategia y las actividades están descentralizadas. Cada IE es un centro de beneficios y ha de aportar ganancias y crecimiento en consonancia con las oportunidades del mercado.

En un sector *plurinacional*, la dirección de una empresa trata de funcionar eficazmente en toda una serie de posiciones mundiales, con diferentes exigencias de producto, tasas de crecimiento, entornos competitivos y riesgos políticos. La empresa prefiere que sean los directivos de cada país los que hagan lo necesario para tener éxito en I+D, producción, marketing y distribución, y los responsabiliza de los resultados. Resumiendo, la empresa compite en cada mercado con otras EMN y con los competidores del país.

Por el contrario, en un sector *mundial*, todo el sistema de posiciones de producto y mercado de una EMN se enfrenta con el de otra. Las diversas IE son muy interdependientes entre sí en actividades y en estrategia. Es posible que la IE de un país esté especializada en la fabricación de una parte de su línea de productos, y que intercambie productos con las demás. Los objetivos de beneficio de cada IE varían en función de la repercusión que tenga individualmente en la posición de costes o la eficacia de todo el sistema mundial, o en función de la posición de la IE en relación con otro competidor mundial importante. Una empresa puede determinar los precios en un país con el propósito de causar un efecto determinado en otro. En una *empresa global*, la dirección compite en todo el mundo con un pequeño número de EMN. La estrategia está centralizada, y las diversas actividades están descentralizadas o centralizadas según resulte conveniente por razones de economía o de eficacia. La empresa intenta

responder a las necesidades concretas de los mercados nacionales, pero sin comprometer la eficiencia del sistema mundial en su conjunto.

El segundo planteamiento supone un seguimiento del paradigma entorno-estrategia-estructura, en virtud del cual los resultados superiores son consecuencia de un adecuado ajuste entre las demandas del entorno y la estrategia empresarial, y entre ésta y la estructura organizativa (Claver *et al.*, 2002). La tipología planteada por Bartlett y Ghoshal (1991) que distingue cuatro alternativas, cada una pensada para adaptarse a un entorno sectorial distinto: a) estrategia global (que busca eficiencia; implica tratar al mercado mundial como un solo mercado sin diferenciaciones, buscando explotar economías asociadas al diseño de productos estandarizados, fabricando a escala global y siguiendo una estrategia formulada y controlada por la sede central), b) estrategia multinacional o multidoméstica¹⁰⁰ (persigue sensibilidad nacional; supone constituir IE nacionales que sean sensibles a las oportunidades y necesidades locales, concediéndoles bastante autonomía), c) estrategia internacional (que fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos entre países; el énfasis recae en el desarrollo de nuevos productos y procesos en un país y la expansión en el extranjero transfiriendo tecnologías y habilidades de marketing), y d) estrategia transnacional (que pretende alcanzar simultáneamente esos tres objetivos; aglutina las capacidades estratégicas de los modelos anteriores: eficiencia, sensibilidad nacional e innovación).

En unos entornos competitivos como los actuales, donde las empresas se ven expuestas a presiones multidimensionales, a veces incluso de signo contrapuesto, tal vez sea la mentalidad transnacional la que resulte más recomendable. Ello es completado con la incorporación de la que está siendo reconocida como una herramienta clave de la competencia actual: el aprendizaje y la gestión del conocimiento (recogida en esa

¹⁰⁰ Como en la nota a pie anterior, incidimos en el baile de términos existente. El original de Bartlett y Ghoshal (1991) es el término “multinacional” sustituido por el de “multidoméstico”, entendemos que por la misma razón expuesta anteriormente. No obstante, en este caso, parece haber una justificación adicional, tal como reflejan Pla y León (2004), ya que el primer término presenta una acepción mucho más general, al ser normalmente utilizado, como hemos tratado en el capítulo 4, para referirnos a cualquier corporación que tenga presencia en más de un país mediante IDE y personas, sin precisar ningún enfoque estratégico concreto.

capacidad para aprender y compartir ideas, característica del enfoque internacional). La distinta tipología estratégica siguiendo esta propuesta, puede observarse en la tabla 7.73.

Tabla 7.73. Enfoque de Internacionalización de Bartlett y Ghoshal

		Adaptación (sensibilidad local)	
		Baja	Alta
Eficiencia (integración global)	Alta	Estrategia global	Estrategia transnacional
	Baja	Estrategia internacional	Estrategia multidoméstico

Fuente: adaptado de Bartlett y Ghoshal (1991).

a) El *enfoque estratégico global*¹⁰¹. Según los autores del modelo, la ventaja competitiva global se desarrolla mediante las economías de escala internacionales, las economías de alcance internacionales y el aprendizaje organizativo entre mercados. Para organizar internamente sus actividades, las empresas globales las suelen agrupar en divisiones internacionales o divisiones mundiales de producto. De esta forma, la corporación puede aplicar más fácilmente la centralización que es el mecanismo de coordinación que encarna la relación asimétrica entre la sede central y las filiales. Por tanto, todas las decisiones estratégicas y las operativas de mayor nivel se toman exclusivamente en la matriz. La formalización suele acompañar a la centralización en la medida que facilita la estandarización. La socialización deviene menos necesaria ya que es la sede central la que resuelve directamente cualquier cuestión trascendente.

Siguiendo a Guisado (2003), las empresas que persiguen esta estrategia trabajan con productos estandarizados y deben soportar precios con fuertes tendencias a la baja, como consecuencia de la indiferenciación de partida y de la creciente y persistente intensidad competitiva a la que se encuentran sometidas. La clave de estas empresas, en lo que a la generación de beneficios se refiere, reside en las importantes reducciones de

costes unitarios que consiguen mediante la explotación simultánea de economías de escala, aprendizaje y de localización. Para su consecución, concentran la realización de sus actividades (I+D, producción y marketing) en uno o muy pocos emplazamientos, al objeto de hacer emerger las economías derivadas del volumen (experiencia), todos favorables desde la perspectiva del aprovechamiento de las ventajas comparativas relacionadas con la reducción de costes.

La principal desventaja de la estrategia global radica en su escasa o nula adecuación a las necesidades y peculiaridades de los diferentes mercados locales. Las empresas que persiguen esta estrategia se caracterizan por realizar una oferta rígida e idéntica para toda clase de mercados. La rigidez referenciada se refiere tanto al producto que ofertan como a la estrategia de marketing que las empresas globales despliegan, en la medida en que la estandarización de las campañas publicitarias contribuye también a la reducción de los pertinentes costes unitarios. Asimismo, la escasa o nula adecuación a los mercados locales que esta clase de estrategia evidencia también se enmarca dentro de la filosofía de la búsqueda permanente de una posición de bajo coste. La intensa presión de precios a la baja que la exacerbada dinámica competitiva infringe a las empresas que persiguen esta clase de estrategia, impide o dificulta la búsqueda de adaptación de su correspondiente oferta a la diversidad de mercados locales existentes, ya que dicha adecuación tiende a incrementar los costes y, por consiguiente, a menguar las posibilidades de competir con éxito, en la medida en que en un escenario de esta naturaleza la competencia se establece en términos de precios.

En definitiva, esta estrategia resulta apropiada para aquellas empresas que se desenvuelven en los denominados escenarios globales, en los que las exigencias de adecuación son bajas y las presiones hacia la reducción de costes elevadas, es decir, sectores en los que las diferencias locales son sacrificadas en aras de la consecución de importantes reducciones de precios. En los sectores globales no existen empresas locales, dadas las ingentes economías de experiencia y localización que es necesario

¹⁰¹ Este enfoque estratégico, según Pla y León (2004), correspondería con el global puro de Porter (1986) y con el de integración global de Prahalad y Doz (1987).

explotar para competir con éxito. En un escenario de esta naturaleza únicamente sobreviven las empresas que tienen vocación mundial.

b) El *enfoque estratégico multinacional o multidoméstico*¹⁰². Según los autores del modelo, la configuración de recursos resultante de la aplicación de estas estructuras, en términos de distribución de recursos y delegación de responsabilidades, es una federación descentralizada, ya que esta forma de gestión concede al personal local una elevada independencia. La coordinación y el control se consiguen, en gran medida, mediante las relaciones personales entre la más alta gestión de la corporación y los directivos de las IE, que en algunos casos son expatriados con amplia experiencia en la matriz, aunque los directivos locales tienen una considerable participación en los equipos directivos de las IE, lo que implica un uso moderado de la socialización. El control sobre las IE se suele limitar a la presentación de informes sobre el rendimiento financiero. Por tanto, el uso de la formalización, y sobre todo de la centralización es bajo.

Siguiendo a Guisado (2003), las empresas que persiguen la *estrategia multidoméstica* adaptan sus productos a las peculiaridades y necesidades de los diferentes mercados locales. Mantienen, pues, una oferta flexible y diversa. Esta adaptación desalienta la entrada de nuevos competidores, generando un entorno de menor intensidad competitiva, lo que en última instancia facilita que las empresas que se desempeñan en esta clase de entornos puedan cobrar un sobreprecio por la adaptación realizada. Dicha adecuación requiere, con frecuencia, que las IE se comporten de modo idéntico que las correspondientes empresas locales con las que compiten, es decir, tienden a realizar las actividades de I+D, producción y marketing en el seno de las diferentes economías nacionales en las que se desenvuelven. Por tanto, en el contexto de los denominados *sectores multidomésticos* rivalizan, dentro de un mismo escenario, EMN que desarrollan estrategias multidomésticas y empresas locales.

¹⁰² Este enfoque estratégico, según Pla y León (2004), correspondería con el modelo multidoméstico de Porter (1986), el policéntrico de Perlmutter (1969) y de Hedlund (1986) o el de estrategia de sensibilidad local de Prahalad y Doz (1987) y de Roth y Morrison (1990).

La fidelidad a la búsqueda de una máxima adecuación a los mercados locales incapacita parcialmente a las empresas que persiguen una *estrategia multidoméstica* para alcanzar significativas economías de experiencia y localización, ya que la diversidad de instalaciones a que esta estrategia obliga merma tanto las posibilidades de conseguir economías derivadas del volumen como las que se derivan de las ubicaciones de plantas en localizaciones de coste óptimo. No obstante, el sobreprecio que cobran por realizar la adaptación a los mercados locales suele compensar sobradamente los incrementos de costes que dicha elección estratégica conlleva. Esta clase de estrategia, pues, resulta apropiada para aquellas empresas que deben soportar fuertes presiones tendentes a que adapten sus productos y estrategias de marketing a las peculiaridades de los mercados locales en los que operan y, a su vez, cuando la competencia fundamentada en los precios no resulta especialmente relevante.

La principal desventaja de la *estrategia multidoméstica* radica en el hecho de que la misma no presta demasiada atención a la cultura enraizada en la reducción de costes, lo que, en algunos casos, puede devenir en serios problemas futuros de posicionamiento competitivo. Al respecto, las empresas que se ensimisman en la problemática de la adecuación, y descuidan en demasía la tutela de sus respectivos costes, corren el peligro de que su sector de referencia evolucione hacia la globalización (hecho que acaece con alguna frecuencia), y ello les deje colocadas en una posición de debilidad competitiva, ya que en un sector global el control de los costes resulta determinante.

Las empresas involucradas en *estrategias multidomésticas* suelen transferir a sus correspondientes subsidiarias locales tanto las habilidades como los productos desarrollados en sus mercados de origen, aunque después resulten debidamente adaptados a las condiciones particulares que prevalecen en los pertinentes mercados locales. Precisamente, la transferencia de todas o algunas de sus competencias nucleares constituye el elemento diferencial que les dota de una cierta clase de ventaja en su confrontación con las correspondientes empresas locales. Con el paso del tiempo, las subsidiarias terminan impregnadas de los modos y cultura que resultan determinantes en los correspondientes mercados locales en los que se desenvuelven, por lo que ya no

necesitan para competir con éxito frente a sus rivales locales, tantas transferencias de habilidades y productos como al principio.

En definitiva, la principal desventaja de las *estrategias global y multidentica* radica en sus respectivos elevados grados de especialización, es decir, en que ambas representan la adopción de una posición estratégicamente extrema y antagónica. La estrategia global resulta apta para competir en mercados cuyo principal referente es el precio, mientras que la estrategia multidentica resulta apropiada para aquellos mercados en los que prima la adaptabilidad a sus singulares requerimientos. Sin embargo, si los mercados de referencia evolucionan, las empresas que persigan esta clase de estrategias pueden quedar muy mal posicionadas, ya que su extrema especialización en costes o adaptabilidad resulta difícilmente reconvertible (Guisado, 2003).

c) El *enfoque estratégico transnacional*¹⁰³. Según los autores del modelo, la existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, cada uno de ellos aportando nuevas ideas y productos para poder ser explotados en una escala global. Las funciones de la dirección general son diseminadas geográficamente. En este sentido, la capacidad para innovar, así como la capacidad para explotar dichas innovaciones van a estar dispersas, no siendo exclusivas de un determinado centro. Esta característica lleva a Pla y León (2004a) y a Pla (2005) a considerar a estas empresas como redes integradas de operaciones.

Al margen del patrón de integración, los *modelos multidentico y global* parten de la consideración de que la empresa matriz goza de responsabilidad global para las actividades que superan los límites nacionales, mientras que el alcance de las operaciones de las IE se limita a las operaciones en el entorno local o regional (Bartlett y

¹⁰³ Este enfoque estratégico, según Pla y León (2004), correspondería con la heterarquía de Hedlund (1986, 1996), con el de organización multifocal de Prahalad y Doz (1987), con la EMN horizontal de White y Poynter (1990), con la corporación metanacional de Doz *et al.* (2001), y menos explícitamente, con la estrategia global compleja de Porter (1986).

Ghoshal, 1989), aunque el output tenga otros mercados como destino (Pla y León, 2004).

Como consecuencia de los aspectos anteriores, se atribuye a las IE un papel estratégico que permite el desarrollo de la compañía como una unidad. No obstante, lejos de suponer un papel idéntico para cada una de las IE, se va a desarrollar una concepción de empresa que atribuye responsabilidades y roles diferenciados a cada IE, de forma que se favorecerá la obtención de la flexibilidad necesaria para operar mundialmente. A las IE se les asignarán distintos grados de influencia en los procesos de decisión, y su gestión se evaluará y premiará de forma distinta. A diferencia de las relaciones de dependencia que se establecían en la *empresa global*, o de las de fuerte independencia de la *empresa multidentica*, en este tipo de organizaciones se desarrollan profundas relaciones de interdependencia entre las unidades de producto, geográficas y funcionales; y entre estas unidades y la dirección general. Estas relaciones se materializan en flujos de personas, productos y tecnología, siendo posibilitadas por la fuerte convicción de que la colaboración es necesaria para que cada unidad alcance sus propios objetivos (Bartlett y Ghoshal, 1991; Ghoshal y Westney, 1993).

Incluso en industrias en las que la coordinación global resulta una evidente fuente de ventaja competitiva, las EMN se encuentran con las exigencias de grupos de interés locales que dificultan su realización. Estas tensiones a menudo se reproducen dentro de las propias organizaciones a nivel corporativo. Así, algunos directivos, afectados por las necesidades locales y sensibles a la presión de los gobiernos locales y los grupos de interés nacionales, tienden a favorecer, en cierta medida, una superior autonomía y mayor libertad para responder a las necesidades locales. Otros directivos, más preocupados por la perspectiva mundial de la estrategia, estimulan los incrementos de coordinación e integración más allá de los límites territoriales. La dificultad de la tarea de la alta dirección radica en combinar estas dos corrientes para hacerlas compatibles en un enfoque estratégico consistente (Bartlett, 1981; Doz *et al.*, 1981). La empresa, por tanto, no centralizará o descentralizará de forma generalizada como en los casos anteriores, sino que tomará decisiones selectivas atendiendo a las condiciones y

objetivos de cada unidad (Bartlett y Ghoshal, 1991). En definitiva, uno de los retos que ha de afrontar la EMN es el de pasar de controlar un conjunto de relaciones bilaterales entre un centro estratégico claramente definido y diferenciado de un conjunto de IE implementadoras, o un sistema fragmentado de unidades locales independientes, a un nuevo planteamiento que utiliza todas las habilidades creativas de la EMN en una red integrada global. La integración transnacional va más allá de la interdependencia, en el sentido de que lo que ocurra en un entorno de negocio puede influir significativamente en otros, lo que implica dependencia de las IE del sistema multinacional, y no simplemente interdependencias en el sentido de flujos bilaterales (Ghoshal y Nohria, 1993).

Los directivos de la sede central tendrán la responsabilidad de conocer y distribuir los activos y recursos cruciales (Bartlett y Ghoshal, 1997), que se encuentran dispersos y son especializados, para conseguir una estrategia conjunta. La función de la sede central es entonces la de sincronizar estos intensos flujos de recursos (Bartlett y Ghoshal, 1992). Los flujos de recursos serán múltiples, recogiendo tanto capitales, como productos y conocimientos (Pla y León, 2004).

La herramienta que hace posible la transmisión de capacidades críticas entre unidades, como hemos visto, no puede ser otra que la socialización. Este mecanismo de coordinación es el único que permite el desarrollo de un lenguaje común que haga posible la permeabilidad entre IE. La utilización de unas normas, principios y valores compartidos permite abordar la complejidad y fomentar la interdependencia, característica propias del modelo transnacional (Ghoshal y Nohria, 1989). No es necesario decir que esta integración normativa ha de evitar la tentación de identificar sus principios con los propios de una nacionalidad concreta, la *empresa transnacional* no tiene sentido si no hace valer la filosofía geocéntrica, que implica multiculturalidad y una visión realmente global (Bartlett y Ghoshal, 1990, 1992). Los directivos corporativos serán escogidos en función de sus habilidades y conocimientos, sin atender a su origen cultural, de forma que los puestos clave estarán ocupados por una mezcla de nacionalidades. Acompañando a la socialización aparecerá una moderada formalización

que restringirá la divergencia de intereses y limitará el deseo de autonomía de aquellas unidades para las cuales no esté justificada (Ghoshal y Nohria, 1989).

Las relaciones entre unidades en estas empresas son difíciles de reflejar en sencillas estructuras organizativas. Incluso la estructura matricial, señalada como la herramienta adecuada para resolver la complejidad de la EMN (Stopford y Wells, 1972), impide más que facilita la integración de las actividades y resulta insuficiente para capturar el potencial de la organización. Las estructuras en red, en las que no hay un solo centro, sino un conjunto de nudos alrededor de los cuales se articulan actividades periféricas, se han desvelado como el instrumento que permite mantener el equilibrio en estas organizaciones (Bartlett y Ghoshal, 1991).

Guisado (2003) explica que la *estrategia transnacional* persigue alcanzar, simultáneamente, una posición de bajo coste y otra de adaptación a los correspondientes mercados locales. Es decir, pretende vender productos adaptados a bajo precio, lo que obliga a articular estructuras empresariales flexibles y eficientes. Desarrollar una estrategia de esta naturaleza no resulta nada sencillo, ya que la consecución simultánea de adecuación (flexibilidad) y bajo coste (eficiencia) es conflictiva. Para ello, las EMN que compiten en escenarios transnacionales tienden a vertebrarse alrededor de las siguientes características:

i) Compatibilizar, en el ámbito de producto, la necesidad de la estandarización y la exigencia de la adecuación.

ii) Conciliar, en el ámbito de estrategia de marketing, las exigencias de eficiencia y adecuación, propiciando la mayor estandarización posible de dicha estrategia, al objeto de reducir costes, y adaptando el resto a las peculiaridades de cada mercado.

iii) Facilitar la transferencia de competencias nucleares en todas las direcciones de la *estructura transnacional*, es decir, transferir los recursos y capacidades adquiridos no sólo desde la central a las IE, sino también desde éstas a la central y entre las mismas IE.

iv) Modificar y flexibilizar la estructura organizativa, de modo que la *empresa transnacional* consiga solventar, eficiente y eficazmente, la complejidad que una estructura de su naturaleza entraña. basar

Pla y León (2004) sintetizan en cuatro tablas, las cuales nosotros hemos compuesto en una única que exponemos a continuación, las características del entorno, las de la estrategia de la matriz, las de la estrategia de la IE y las de la estrategia de estructura y procesos para los enfoques estratégicos¹⁰⁴ de la EMN. Adicionalmente, hemos introducido el tipo de presión competitiva asociada a cada enfoque de Pla y León (2004a) y Pla (2005).

Tabla 7.74. Características del entorno, de la estrategia de la matriz, de la estrategia de la IE y de la estrategia de estructura y procesos para los enfoques estratégicos de la EMN

<i>Características</i>	<i>Multidoméstico</i> <i>Presiones hacia la sensibilidad con los mercados locales, localización de actividades, mercados diferentes</i>	<i>Global</i> <i>Presiones en el sector por eficiencia, economías de escala, integración, mercado único</i>	<i>Transnacional</i> <i>Presiones por alcanzar al mismo tiempo integración, sensibilidad y generación y transmisión de nuevo conocimiento</i>
Características del entorno			
Condiciones de mercado que favorecen la aparición del modelo	Diferencias en las necesidades y los gustos de los consumidores de distintos países.	Homogeneidad en las necesidades y los gustos de los consumidores entre distintos países.	Presencia de elementos comunes y diferencias en las necesidades de distintos países.
Condiciones legales que favorecen la aparición del modelo	Restricciones al comercio y establecimiento de barreras arancelarias. Exigencia de localización de la producción o de adaptación de los productos.	Eliminación de las restricciones al comercio.	Eliminación de las restricciones al comercio.
Principales amenazas a la supervivencia de las IE	Reducción de las restricciones al comercio.	Emergencia de países con menores costes. Competencia interna de otras IE.	Competencia interna.
Características de la estrategia de la matriz			
Orientación estratégica dominante	Adaptación para responder a las diferencias locales.	Explotación de las ventajas en coste.	Desarrollo simultáneo de flexibilidad, eficiencia global y transmisión de conocimientos.

¹⁰⁴ Los autores no han considerado el *enfoque estratégico internacional* (cuarto enfoque todavía por ver), suponemos que por fundamentarse éste, esencialmente, en estrategias de entrada y permanencia basadas en la exportación, y orientar el enfoque hacia la EMN (IDE) como unidad de estudio.

Duplicación de las mismas actividades en distintas unidades de la corporación	Generalizada.	Nula o mínima.	Media.
Visión corporativa de las operaciones exteriores	Policéntrica.	Etnocéntrica.	Geocéntrica.
Características de la estrategia de la IE			
Alcance de producto	Amplio (muchos productos distintos).	Estrecho (limitado a pocos productos o componentes).	Variable.
Alcance de mercado	Estrecho (mercado local).	Amplio (mercado global).	Variable (generalmente amplio).
Alcance de valor	Amplio (realización de bastantes actividades de valor distintas).	Estrecho (realización de pocas actividades de valor distintas).	Variable.
Presencia de las actividades de valor en la IE local	Producción local: alta. I+D local: media. Marketing local: alto. Modificación de productos: alta.	Producción local: baja I+D local: baja. Marketing local: media. Modificación de productos: baja.	Producción local: media. I+D local: variable. Marketing local: alta. Modificación de productos: media.
Autonomía de la IE	Alta en el mercado local, nula más allá de las fronteras domésticas.	Baja.	Variable.
Papel estratégico de la IE	Percepción y explotación de las oportunidades locales.	Instrumentar las estrategias de la matriz.	Contribuciones diferenciadas de las IE locales para operaciones integradas mundialmente.
Ámbito en el que tiene lugar la competencia	Local, competencia doméstica.	Global, competencia mundial.	Global, competencia mundial.
Rol dominante de la IE	Filial local adoptadora, adaptadora o innovadora.	Filial ejecutora.	Diversidad de roles, destacando la presencia de IE cualificadas.
Adaptación de los productos a las diferencias en los gustos y preferencias locales	Alta.	Nula.	Media alta o media.
Papel de la I+D en la IE	Adaptación a las necesidades locales.	Mínimas modificaciones de proceso.	Mínima adaptación local. Centros de excelencia globales.
Características de la estrategia de estructura y procesos			
Configuración de los activos y capacidades	Descentralizada y nacionalmente autosuficiente	Centralizada y de escala global.	Dispersa, interdependiente y especializada.
Estructura organizativa dominante	Matriz - filial. División por áreas geográficas	División global por productos. División internacional	Red. Estructura matricial.
Tipo de relación entre unidades	Independencia de las IE exteriores. Concentrada (Thompson, 1967).	Dependencia de las IE exteriores. Secuencial y recíproca (Thompson, 1967)	Interdependencia entre todas las unidades.
Desarrollo y difusión del conocimiento	Desarrollo y retención del conocimiento dentro de cada IE. Desarrollo central y transmisión a las IE.	Desarrollo y retención de conocimientos en el centro.	Desarrollo común de conocimientos compartidos.

Mecanismos de coordinación dominantes	Centralización: baja Formalización: baja Socialización: moderada	Centralización: alta Formalización: moderada Socialización: baja	Centralización: baja Formalización: moderada Socialización: alta
Reclutamiento de los directivos de las IE	Directivos del país de acogida.	Directivos del país de origen.	Mezcla de nacionalidades.
Rotación de directivos entre IE	Baja rotación.	Alta rotación.	Alta rotación.
Intensidad de comunicación entre IE	Mínima.	Media.	Elevada.
Naturaleza de los flujos entre IE	Capital: dominantes Productos: mínimos Conocimiento: mínimos	Capital: mínimos Productos: dominantes Conocimientos: mínimos	Capital: altos Productos: altos Conocimientos: altos
Características	Multidoméstico	Global	Transnacional

Fuente: composición y adaptación de Pla y León (2004, 2004a), Pla (2000, 2005).

4) El *enfoque estratégico internacional*. Según Guisado (2003), una empresa se dice que funciona con una *estrategia internacional* cuando opta por competir en mercados en los que las exigencias de bajo coste y adecuación son de escasa significación, y detenta recursos y capacidades característicos para estas características. Así, en un mercado en donde no existan fuertes presiones para competir en precios, ni exigencias para cubrir necesidades específicas, una empresa que comercialice un producto novedoso para dicho mercado tiene la oportunidad de cobrar un sobreprecio, siempre que el producto en cuestión tenga una aceptación suficiente. Por consiguiente, aquellas empresas que en sus dominios originales han conseguido desarrollar productos y/o habilidades novedosas se encuentran en condiciones de transferir sus competencias nucleares a mercados que las desconocen, al objeto de alcanzar una explotación más intensiva y extensiva de las referidas competencias. Por tanto, las empresas que persiguen una *estrategia internacional* fundamentan la generación de beneficios mediante la transferencia, desde la sede central hacia las IE, de sus competencias nucleares (habilidades, productos, marketing).

Así pues, las empresas que en su sede central han logrado desarrollar, y explotar con éxito, habilidades, productos o *saber hacer* innovador en el ámbito de marketing, pero que sin embargo resultan desconocidos en otros muchos mercados, pueden intentar colocar, vía exportación, sus productos y/o habilidades en dichos mercados, cobrando

incluso un sobreprecio, dada la nula competencia que en los mismos encuentran. La clave del éxito de esta estrategia radica: por un lado, en la empresa, capaz de ofrecer un producto o un servicio novedoso para dicho mercado; y por otro, en la inexistencia de competidores en el seno del mismo, lo que facilita su comercialización a precios elevados. En la medida en que la penetración en un determinado mercado extranjero se intensifica, las empresas que siguen una *estrategia internacional* no tienen inconveniente alguno, si procede, en establecer IPE de fabricación y distribución en dicho mercado, pues aunque ello les supone renunciar a la obtención de las importantes economías de experiencia que la fabricación concentrada facilita, sin embargo, la diferenciación local de que disfrutaban les permite comercializar sus productos a precios elevados y, por tanto, soportar una estructura de costes elevada.

Por consiguiente, la *estrategia internacional* resulta apropiada cuando la empresa disfruta de competencias nucleares que sus rivales en los mercados locales no tienen, y, además, cuando en dichos mercados las exigencias de bajo coste y adecuación resultan exiguas. En definitiva, la empresa que persigue una *estrategia internacional* desarrolla y explota con éxito una o más ventajas competitivas en su mercado doméstico, tratando posteriormente de extender su campo de actividad a aquellos mercados extranjeros en donde los potenciales competidores aún no han logrado alcanzar dichas ventajas. Con esta estrategia se trata de escapar de la confrontación competitiva directa, llevando la competencia al terreno de la diferenciación. Pero no se trata de una diferenciación radical, sino local. Es decir, el producto en sí no es novedoso: ya hace algún tiempo que se comercializa en el mercado doméstico de la empresa que persigue la *estrategia internacional*. Sin embargo, sí resulta novedoso para el mercado local en el que la empresa pretende operar. En la actualidad esta estrategia, en su sentido puro, apenas tiene vigencia, ya que, por un lado, la competencia se ha exacerbado y extendido a prácticamente todos los mercados mundiales y, por otro, a que la I+D también se ha descentralizado (Guisado, 2003).

Guisado (2003), de forma análoga a la síntesis expuesta previamente, resume en dos tablas, que nosotros hemos compuesto en una única, tal y como se observa en la

tabla 7.75, los recursos y capacidades, las competencias nucleares, la estructura, los mecanismos de integración y control y el rol de las IE, característicos de los enfoques estratégicos de multinacionalización. En este caso, aunque es menor el número de elementos considerados, tiene la virtud de incorporar el *enfoque estratégico internacional*.

Tabla 7.75. Características de los recursos y capacidades, las competencias nucleares, la estructura, los mecanismos de integración y control y el rol de las IE en los enfoques estratégicos de la EMN

<i>Estrategia</i>	<i>Multidoméstica</i>	<i>Internacional</i>	<i>Global</i>	<i>Transnacional</i>
Recursos y capacidades	Descentralizados.	Centralizados.	Centralizados en pocas	Dispersos y especializados.
Competencias nucleares	Radican y se retienen en las IE.	Se generan en la sede central y se transfieren a las IE.	Radican en muy pocos centros.	Se generan en cualquier IE y se transfieren al resto.
Estructura organizativa	Áreas geográficas	Divisiones mundiales de producto	Divisiones mundiales de	Matricial
Decisiones operativas	Descentralizadas	Centralizadas las generadoras de competencias nucleares	Centralizadas	Unas centralizadas, otras descentralizadas
Mecanismos de integración	Prácticamente nulos	Escasos	Elevados	Muy elevados
Sistemas de control	Personal, burocrático, resultados	Personal, burocrático, resultados	Personal, burocrático,	Personal, burocrático, resultados, cultural
Grado de interdependencia	Reducida	Moderada	Elevada	Muy elevada
Costes de control	Reducidos	Moderados	Elevados	Muy elevados
Rol de las IE	Detectar y explotar oportunidades locales.	Impulsar las competencias nucleares de la sede central.	Implementar la estrategia.	Diferente, según la especialización de la IE.

Fuente: composición y adaptación de Guisado (2003).

Pla (2000) y Pla y León (2004) hacen algunas consideraciones adicionales que relacionan ámbitos estratégicos no recogidos explícitamente en las tablas anteriores (aunque si los elementos que los determinan), y que inciden, una vez más en la vinculación e interdependencia entre las estrategias del MEI. De esta manera, un modelo basado en factores estratégicos, sustentado en los trabajos de Hill *et al.* (1990) y Kim y Hwang (1992), incorpora en la elección de la *estrategia de entrada y permanencia*, la influencia de una serie de variables estratégicas, condicionadas por las operaciones

externas previas que la empresa haya implantado, y por el tipo de motivación que haya desencadenado dicha inversión. De esta manera, la *estrategia de enfoque*, que determina la estrategia de competencia internacional, es influida y, a su vez, afecta a la *estrategia de entrada y permanencia*. Las empresas que siguen una *estrategia global* suelen adoptar métodos que suponen un elevado nivel de control, dada la necesidad de coordinación y las posibles transferencia y sinergias entre unidades, por sus características (orientación a mercado global unificado, centralización por internacionalización). Sin embargo, en empresas que mantienen una *estrategia multidoméstica* sería más recomendable la utilización de *modos de entrada y permanencia* que impliquen un bajo nivel de control (mercados independientes, interés en relación costes-recursos necesarios y adaptación a mercados locales), ya que en cada mercado se opera de forma autónoma. Por ello, la adopción de una *estrategia global* incrementará la probabilidad de utilizar las formas *modos de entrada y permanencia* que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos, mientras que la adopción de una estrategia multidoméstica disminuirá dicha probabilidad.

Por su parte, Kogut y Singh (1988), para el caso de las IE introduce la *estrategia de convivencia*, sugiriendo un incremento en el uso de *empresas conjuntas* conforme aumenta el número de competidores dado que su coste disminuye. Con relación a la naturaleza de la competencia (local versus global) se puede intuir una mayor propensión a utilizar *empresas conjuntas* en el caso de competencia *local*, debido al menor tamaño requerido y a la mayor necesidad de adaptación a los gustos locales, mientras que, la necesidad de coordinación entre las distintas unidades a nivel mundial y el mayor tamaño requerido implicará un mayor uso de las IE en el caso de competencia *global* (Larimo, 1992; Kim y Hwang, 1992).

Un último aspecto que deseamos tratar y que ha aparecido a lo largo de la explicación de los distintos tipos recogidos en la *estrategia de enfoque*, hace referencia a las IE¹⁰⁵, y específicamente al *rol* que desempeñan en sus correspondientes

¹⁰⁵ La IE fue analizada conceptualmente en el punto 4.3.4. Implantación en el exterior o filial exterior, del capítulo 4. En dicho apartado, propusimos una denominaciones (IPE, ISE, ISI, IPED, ISED) para

localizaciones. En el capítulo 4, nos referimos, concretamente, al *rol específico de la IE* (Pla y León, 2004) o *estatuto de la filial* (Birkinshaw y Hood, 1998; Galunic y Eisenhardt, 1996) y lo definimos como el conjunto de actividades concretas que realiza cada filial, incluye, por tanto, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la IE y sobre las que tiene reconocida la responsabilidad por parte de la corporación. Ahora, sin embargo, nos referiremos a una segunda acepción que presupone la existencia de distintos modelos de filiales, la de *rol genérico o tipo de IE* (Pla y León, 2004), que define a nivel agregado a qué modelo de filial se ajusta la unidad que estamos analizando.

Diversos autores han presentado tipologías de filiales alternativas, aunque la que tiene el mérito de ser la pionera y, probablemente una de las más logradas, es la de White y Poynter¹⁰⁶ (1984). Estas tipologías suelen construirse sobre la base de dos dimensiones independientes a partir de las cuales surge una matriz con cuatro cuadrantes en los que se ubican los distintos modelos de IE. Entre las tipologías¹⁰⁷ más conocidas se encuentran la de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989), la de Jarillo y Martínez (1990, 1991).

White y Poynter (1984) utilizan, en su pionera clasificación, *Tipología de filiales en el espacio alcance de mercado-alcance de valor añadido*, las siguientes dimensiones. La ya referida *dimensión “alcance de valor”* que determina la amplitud y profundidad del abanico de actividades de valor realizadas por la IE. El alcance de valor se considera reducido o bajo cuando la IE realiza tan sólo una o unas pocas de las actividades primarias de la cadena de valor. El alcance de valor se considera amplio o alto cuando la filial realiza en el país todas las actividades primarias de la cadena de valor, o si las actividades de la cadena de valor llevadas a cabo por la IE son, especialmente, relevantes. La otra dimensión es el *“alcance de mercado”*, que

especificar algunas características y las actividades básicas que desempeñaban en sus correspondientes mercados.

¹⁰⁶ A estos autores también nos remitimos en el capítulo 4, ya que para argumentar nuestra propuesta de distintas IE, utilizamos una de las dimensiones planteadas en su clasificación, la de “alcance de valor”.

¹⁰⁷ Otras clasificaciones de tipos de IE han sido propuestas por D'Cruz (1986), Young *et al.* (1988), Gupta y Govindarajan (1991, 1994), Roth (1992), Rugman y Verbere (1993), Taggart (1997, 1998) y Williams (1998).

determina el ámbito geográfico de actividad de la IE. Éste puede ser reducido o local, cuando ésta comercializa sus productos exclusivamente en el mercado doméstico, o con una mínima presencia en mercados próximos; o amplio o global, cuando los bienes o servicios que proporciona la IE tienen como destino los mercados internacionales en general. El resultado de combinar ambas dimensiones, tal y como se aprecia en la tabla 7.76, da lugar a cuatro tipos genéricos de IE: filial de ventas, filial local, filial ejecutora y filial cualificada.

Tabla 7.76. Tipología de IE de White y Poynter

		Alcance de mercado	
		Local	Global
Alcance de valor	Alto	ISI de ventas	IE ejecutora
	Bajo	IE autónoma	IE cualificada

Fuente: Adaptado de White y Poynter (1984).

La *ISI de ventas* (*filial de ventas* en el modelo original) esta ya suficientemente referenciada. La *IE autónoma o local* es característica del *enfoque multidoméstico* y tiene como misión servir a la EMN como instrumento para ejercer la sensibilidad local, es decir, para adaptarse a las particularidades del mercado doméstico en el que la IE puede llegar a presentarse como una empresa local más. El comportamiento y la estrategia de la *IE autónoma* están principalmente determinados por factores domésticos. Suelen ser réplicas a pequeña escala de la matriz. Por su parte, la *IE ejecutora* es característica del *enfoque global* y se centra en realizar correctamente el trabajo productivo y al menor coste que sea posible. El desarrollo del producto y la tecnología del proceso están normalmente centralizados en la matriz, igual que la mayor parte de las funciones de gestión y decisión. Suele contar con menos autonomía que una *IE local*. Por último, la *IE cualificada* es característica del *enfoque transnacional*. La IE tiene la responsabilidad total a nivel global sobre el desarrollo, producción y comercialización de un producto o línea de productos (mandato mundial). Pla y León

(2004) resumen algunas características más de los distintos tipos de filiales, tal y como se puede observar en la tabla 7.77.

Tabla 7.77. Características de los distintos tipos de IE de White y Poynter

<i>ISI de ventas</i>	<i>IE local</i>	<i>IE ejecutora</i>	<i>IE cualificada</i>
• Característica del enfoque internacional. • Centrada en las actividades de comercialización y servicio postventa.	• Característica del enfoque multidoméstico. • Se comporta como una empresa local. • Elevada autonomía en el mercado doméstico. • Adaptación de los productos al mercado local. • Elaboración de una amplia gama de productos para el mercado local. • Suele estar dirigida por personal local. • La mayoría de las compras y las ventas se realizan en el mercado local.	• Característica del enfoque global. • Produce una estrecha gama de productos o componentes cuyo principal destino es la exportación. • Reducido nivel de autonomía, ejecuta las órdenes de la matriz. • Escasos vínculos con el mercado local. • Actividad exclusivamente productiva. • Suele estar dirigida por personal del país de origen. • No decide el tipo de productos que elabora ni sus características.	• Característica del enfoque transnacional. • Realiza actividades de elevada relevancia estratégica. • Experta en algunas tecnologías clave para la multinacional. • Capacidad de iniciativa estratégica. • Amplia variedad de perfiles: subdes centrales o centros de excelencia. • Influencia sobre otras IE.

Fuente: adaptado de Pla y León (2004).

Por su parte, Bartlett y Ghoshal (1986, 1991) construyen su tipología de IE en el marco del modelo transnacional, en el que como hemos visto, es fundamental la diversidad de IE, la interrelación y la especialización de éstas. Los autores consideran que la EMN debe romper con el modelo simétrico en el que todas las IE merecen la misma consideración. Para diferenciar qué roles se asignan a cada IE utilizan como dimensiones, el *nivel de recursos y capacidades locales* y la *importancia estratégica del entorno local* para la estrategia global de la empresa (tamaño, origen de competidores, mercado sofisticado, o tecnológicamente avanzado). Dependiendo de su posición en estas dimensiones surgen los cuatro tipos de IE que aparecen en la tabla 7.78: el líder estratégico, la IE colaboradora, la IE ejecutora y el agujero negro.

Tabla 7.78. Tipología de IE de Bartlett y Ghoshal

		Nivel de recursos y capacidades locales	
		Bajo	Alto
importancia estratégica del entorno local	Alta	Agujero negro	Líder estratégico
	Baja	IE ejecutora	IE colaboradora

Fuente: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1986, 1991).

El *agujero negro* se refiere a IE que operan en mercados locales de significativa importancia estratégica pero exiguamente dotadas en recursos y capacidades. Ésta no es una posición adecuada, ya que por la importancia del correspondiente mercado local deberían ser transformadas en *líder estratégico*, que son IE con alta competencia interna situadas en mercados estratégicamente importantes que definen y desarrollan la estrategia en un plano de igualdad con la sede central. Por su parte, la *IE colaboradora* se caracteriza por estar abundantemente dotada de recursos y capacidades, a pesar de que se encuentran ubicadas en mercados locales de escasa importancia estratégica. Esta paradoja suele ser resuelta mediante la canalización de una parte de estos recursos y capacidades al desarrollo de actividades destinadas al resto de los mercados en los que la EMN se encuentra posicionada. Por último, la *IE ejecutora* no puede contribuir demasiado a los conocimientos estratégicos de la empresa, así que su rol fundamental consiste en implementar la estrategia que ha sido diseñada por la matriz.

Finalmente, desde la perspectiva de una de las cuestiones esenciales en la relación matriz-filiales, el control estratégico de las IE en el seno de una EMN, una de las aportaciones más interesantes sobre este aspecto es la clasificación propuesta por Jarillo y Martínez (1991). Los autores distinguen, en este caso, tres tipos de IE: autónomas (que realizan muchas actividades de forma independiente); receptivas (que desempeñan pocas funciones de manera coordinada); y activas (que llevan a cabo muchas actividades en estrecha interdependencia con el resto de la empresa). Esta clasificación permite establecer un vínculo con los *enfoques estratégicos* de Bartlett y Ghoshal (1991), ya que trasladan las dimensiones integración y localización

(sensibilidad), analizadas como determinantes de los *enfoques estratégicos* de competencia internacional, al ámbito de la IE, tal y como se aprecia en la tabla 7.79. Así, las *IE autónomas* son típicas del *enfoque multidentístico*, por lo que suelen ser controladas simplemente por resultados financieros; en las *receptivas*, características del *enfoque global*, suele haber un fuerte control central; mientras que las *activas*, vinculadas al planteamiento *transnacional*, habitualmente comparten la toma de decisiones con la matriz.

Tabla 7.79. Tipología de IE de Jarillo y Martínez

		Localización	
		Baja	Alta
Integración	Alta	IE receptiva	IE activa
	Baja		IE autónoma

Fuente: adaptado de Jarillo y Martínez (1991).

En definitiva, en la *estrategia de enfoque*, la cuestión a responder, en este caso, es **¿cómo entendemos lo externo?** entendiendo que la respuesta va modificándose decisión a decisión, sin una conciencia clara y determinada sobre el estado de la cuestión hasta que se enumeran los hechos y las formas desde una perspectiva longitudinal. Lógicamente este estado de “sentimiento”, tal y como lo hemos definido, puede ir cambiando y ser diferente en intervalos de tiempo de cierta extensión. Difícilmente, son cambios bruscos, sino más bien secuenciales, en clara referencia al último ámbito estratégico. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos. El aspecto clave de este ámbito es el grado de globalización del sector y las presiones competitivas que recibe el mismo desde una perspectiva internacional, a las que la empresa dará su interpretación con el modo de afrontarlas.

7.4.3.9.2. Síntesis teórica de la estrategia de enfoque

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de enfoque* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.80).

Tabla 7.80. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de enfoque*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	A	B	B	B	B	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	B	B	B	M	A	B

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, este ámbito referido a la *estrategia de enfoque* es, sin lugar a dudas, la temática más ausente en las argumentaciones de las distintas. Únicamente tres teorías han sido evaluadas como referencias explicativas de cierta relevancia. La *teoría de la competitividad* y el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado* y de la *nueva empresa internacional (NEI)* con una referencia explicativa alta (A) y el *enfoque de redes (ER)* con una referencia explicativa media (M). Probablemente, esto tenga que ver con la reflexión expresada al principio del apartado sobre la no consideración estricta de una estrategia “particularizable” y por tanto, medible y analizable en su especificidad. De hecho, independientemente de los enfoques y perspectivas teóricas, es uno de los

campos de trabajo, donde menos estudios empíricos¹⁰⁸ hay sobre el tema, tal y como refleja Durán (2005) en una revisión reciente sobre temáticas de estudio en los artículos científicos sobre la estrategia internacional y la EMN.

Tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está directamente entroncado con el *análisis estratégico internacional del entorno específico*, en lo relativo al grado de globalización del sector de actividad. De esta manera muchos de los argumentos manejados por la *teoría de la competitividad* [*teoría del rombo* de Porter (1990)] para tratar aspectos para dicho análisis, son anteproyectos en la *estrategia de enfoque*, tal y como hemos visto con su clasificación (Porter, 1986).

Ciertamente, como vimos en su correspondiente apartado, el modelo de Porter, se adentra, especialmente, en el análisis estratégico del entorno específico (sector) desde un ámbito internacional, con una orientación claramente dinámica y global. Este análisis, adicionalmente, lo vincula con la *estrategia de enfoque*, al distinguir entre empresas plurinacionales o multidomésticas y las empresas mundiales o globales, asociadas a sus respectivos sectores característicos. Al fin y al cabo, este modelo no deja de ser una culminación palpable de las continuas aportaciones de Porter a la *teoría de la globalización*.

En cuanto a las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*), en el *enfoque de redes (ER)*, el planteamiento de distintas categorías de empresa y diferentes patrones de desarrollo internacional

¹⁰⁸ Pla (2005) destaca, en este sentido, que el último y más ambicioso estudio enfocado a la contrastación empírica de la tipología de EMN es el realizado por Harzing (2000), abarcando ocho sectores industriales y 122 empresas multinacionales operando en 22 países. Los resultados de este estudio muestran que la tipología de Bartlett y Ghoshal, basada en el estudio de nueve casos, se confirma en un estudio empírico a gran escala. Otros estudios destacables son el de Martínez y Jarillo (1991), que aplica su clasificación y refleja evidencia del ajuste entre la estrategia de la IE y los distintos mecanismos de coordinación en una muestra de 50 filiales. El estudio concluye que las IE encuadradas dentro de una estrategia global o transnacional intensifican el uso de los mecanismos de coordinación, tanto de aquellos más formales, como de los más informales. Desde una perspectiva similar, Ghoshal y Nohria (1993) comprueban que el ajuste entre los diferentes tipos de entorno (definidos en términos del esquema integración-adaptación) y los mecanismos de coordinación conduce a unos mejores resultados. Por último, en el ámbito de la EMN española, Pla (2002) muestra cierta evidencia del predominio de la estructura matricial en los enfoques estratégicos transnacionales, de la división por áreas en el enfoque multidoméstico y de la división internacional en el enfoque global.

discrimina la perspectiva de enfoque local-global, lo cual supone un cierto posicionamiento en la estrategia de enfoque.

Por último, el *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)* considera los cambios en el entorno que han ido creando una economía cada vez más globalizada y las nuevas condiciones que se dan actualmente en numerosos sectores de actividad, valorando la globalización como un factor determinante de la existencia de la NEI. Su relación teórica con la *teoría de la globalización*, orienta a la empresa hacia mercados genuinamente globales. Particularizando, Oviatt y McDougall (1994) también referencia la *estrategia de enfoque* al mostrar en su tipología de NEI la consideración como variables del número de actividades de la cadena de valor que están coordinadas en diferentes países y el número de países en los cuales la empresa está presente.

7.4.3.9.3. Factores a analizar en la estrategia de enfoque

Consecuentemente, y asumiendo la relación intrínseca entre la *estrategia de enfoque* (ámbito estratégico del MEI) y el *análisis estratégico internacional del entorno específico* (ámbito analítico del MEI) en lo relativo al grado de globalización del sector de actividad, entendemos que la cuestión planteada *¿cómo entendemos lo externo?*; el fundamento de los factores de decisión internos y externos; la consideración del grado de globalización del sector y las presiones competitivas que recibe el mismo desde una perspectiva internacional, como aspectos clave; son, todos ellos, elementos oportunos y adecuados. Entendemos además que el *análisis estratégico internacional del entorno específico* propuesto, en lo relativo al grado de globalización del sector de actividad permiten establecer las *amenazas y oportunidades del sector de actividad*, desde la perspectiva de las presiones competitivas a nivel internacional. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, sobradamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, reiterar que se produce un solapamiento entre los factores de globalización que deben ser analizados y la propia *estrategia de enfoque*, influenciada,

lógicamente, por dichos factores y otros adicionales con orientación interna. En cualquier caso, continuamos, como en los anteriores ámbitos estratégicos, planteando cuestiones abiertas para estudiar la *estrategia de enfoque*. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. Desde esta perspectiva, se plantean un número elevado de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Los aspectos y cuestiones a estudiar¹⁰⁹ son las siguientes:

- Por una lado, consideraremos los factores de globalización del sector¹¹⁰ (presión globalizadora y presión localizadora).

- Por otro lado, plantearemos las siguientes cuestiones: ¿cómo entendemos lo externo?, ¿presiones competitivas internacionales del sector?, ¿qué enfoque estratégico adoptamos? adaptación y sensibilidad local (estrategia multidoméstica), integración global (estrategia global) o coordinación estratégica (estrategia transnacional)?, ¿cuáles son los factores que determinan esta decisión?, hitos, motivos y aspectos clave.

7.4.3.10. Estrategia de secuencia

7.4.3.10.1. *Definición y finalidad*

Desde la perspectiva de la (15) estrategia de secuencia (ver figuras 7.16 y 7.18), el modelo MEI cuestiona **¿cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?**. Plantea la disyuntiva de seguir una *estrategia secuencial* o una *estrategia simultánea* y, en cualquier caso, evaluar y determinar el ritmo de implicación y desarrollo internacional. La primera opción, la *estrategia secuencial* o *gradual* supone asumir una naturaleza evolutiva del fenómeno de la internacionalización, siguiendo un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo

¹⁰⁹ Consecuentemente, las plantearemos en el estudio empírico.

¹¹⁰ En lo referente a las fuerzas o presiones globalizadoras y fuerzas o presiones fragmentadoras o localizadoras que son cuestionadas, ver punto 7.4.1.2.2. Síntesis teórica del análisis estratégico internacional del entorno específico, del presente capítulo.

(Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). La segunda, la *estrategia simultanea* o *acelerada* reconoce un proceso de internacionalización acelerado, relacionado con el fenómeno empresarial de la *Nueva Empresa Internacional (NEI)* que hace referencia a empresas que nacen internacionales (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997), planteamiento de las nuevas corrientes que explican el proceso de internacionalización de forma diferente al enfoque gradualista, tal como se comentó a lo largo del capítulo 5.

Desde este punto de vista, es absolutamente necesario combinar la perspectiva longitudinal implícita en la *estrategia de secuencia*, que expresaría movimiento (velocidad y ritmo resultantes de las decisiones vinculadas a la internacionalización) y la perspectiva transversal que describe el estado del grado de implicación y desarrollo internacional, para simplificar, el grado de internacionalización. Aspecto éste que requiere de su medición¹¹¹, cuestión que fue tratada en el capítulo 4.

En este sentido, queremos matizar algunos aspectos. Respecto a la denominación de la *estrategia simultanea*, ciertamente, aunque es un término conciso y adecuado para diferencia una alternativa respecto a la otra (habiendo sido utilizado en la literatura para describir el fenómeno de las *NEI*), no deja de ser inexacto, en el sentido de que la simultaneidad implica un sincronismo que no es tal en la realidad. De hecho, tal y como se pudo comprobar en el apartado¹¹² dedicado a este fenómeno empresarial, los autores al operativizar el concepto (ciertamente todavía hoy en día difuso) admiten un plazo de dos o tres años (los estudios más antiguos hablaban de un periodo de seis y hasta ocho años) para alcanzar una elevada intensidad exportadora (también indefinida) desde su fundación. Por tanto, aunque se aluda a denominaciones como “empresas que nacen globales”, “exportadora instantánea” o “empresas internacionales instantáneas”, como ya explicitamos allí, en realidad, por lo general, nos estamos refiriendo a internacionalizaciones tempranas y rápidas (Suárez y Galván, 2005; Rialp *et al.*, 2005).

¹¹¹ Ver punto 4.4. Medida e indicadores del grado de internacionalización y de multinacionalización de la empresa, del capítulo 4.

¹¹² Ver punto 5.2.4. El enfoque del proceso de internacionalización acelerado: la Nueva Empresa Internacional (NEI), del capítulo 5.

En definitiva, la *estrategia simultanea* debe ser entendida, en primer lugar, como una internacionalización temprana. El problema surge con la segunda caracterización. ¿Qué ocurre con las empresas que muchos años después de su fundación desarrollan un ritmo aceleradísimo de desarrollo internacional? En estos casos, desde luego, no nacieron globales, pero se han convertido en tales a unos ritmos vertiginosos, probablemente, tras radicales reflexiones estratégicas, tras un cambio de líder estratégico o tras “ver las orejas al lobo”.

Creemos que en este ámbito estratégico ocurre algo similar a lo planteado respecto al modo de entrada. Es como si se diera una importancia desmesurada a la primera vez, a las primeras decisiones, a los primeros momentos de vida de la empresa, y, sin embargo, se menosprecia la consolidación, en este caso, los ritmos posteriores, que al fin y al cabo, también determinan el grado de internacionalización. Juzgamos que es tan importante la aceleración inicial, como la velocidad constante posterior o los cambios de ritmos¹¹³ para alcanzar un nivel elevado de implicación y desarrollo internacional. Por tanto, estimamos que la cuestión clave es estimar una combinación de velocidad de crucero y de aceleración que determine cómo se comporta la empresa en este ámbito estratégico, en el cual, lógicamente, la situación puede cambiar, requiriendo, por tanto, de una estimación longitudinal.

De estas opiniones, se puede extraer que nosotros creemos en la internacionalización como proceso evolutivo que, efectivamente, puede ser extremadamente rápido por una serie de condicionantes y factores que están perfectamente reflejados en las teorías sobre proceso de internacionalización acelerado (expresión esta, con la que estamos especialmente de acuerdo). De esta manera, entendemos que la premisa del proceso de desarrollo gradual en distintas fases sigue siendo válida, si bien lo que ya nos es tan generalizable es que se necesiten periodos largos de tiempo, aunque sea ésta la medida temporal que permite identificar el comportamiento específico de la *estrategia secuencial*. Por supuesto, los factores clave

¹¹³ Realizando una analogía deportiva, podríamos citar diferentes atletas excelentes que basan o han basado su éxito deportivo en una de estas opciones y todos ellos son o eran muy rápidos.

son muchos más que los planteados en los modelos originales y de ahí la necesidad de integración teórica que proponemos. Como se argumentó en el capítulo 5, probablemente, las empresas internacionales no se comportan igual ahora que en las décadas de los años 1970 o incluso de los 1980. Sin embargo, nosotros no creemos que esos modelos no sirvan ya, sino, que como todo, hay que adoptarlos y adaptarlos. El esquema simple y sencillo de evolución a través del conocer y de la experiencia es tan humano, que descartarlo es de difícil justificación. Ahora bien necesita nuevos fundamentos.

Otro tema específico es definir el caso muy concreto de empresas que, positivamente, nacen globales desde el principio (no dos o tres años después) y de forma acelerada, para las que propusimos la denominación de *empresas internacionales innatas (EII)*. Pero, no introducir como tales a las empresas que, simple y llanamente, han creído en la internacionalización con el tiempo y han apostado por ella fuertemente desde una visión internacional socializada.

Respecto a este ámbito, poco más se puede añadir, teniendo en cuenta que el capítulo 5 prioriza esta cuestión y ha dado lugar a uno de los más interesantes debates científicos de los últimos años, como allí se expone.

Desde esta perspectiva, Guisado (2002) reconoce que pocas veces las empresas inician su andadura internacional comprometiéndose a fondo. En consecuencia, en su inicial dinámica internacionalizadora las empresas suelen adoptar decisiones de naturaleza incremental, lo que les conduce por una senda secuencial evolutiva, de largo plazo, ajustada a los factores internos de las mismas y a las modificaciones que se van produciendo en sus respectivos entornos. Así, el modelo básico de internacionalización señala que el proceso de internacionalización se produce de modo secuencial, evolucionando desde unas formas simples y de escaso compromiso de recursos a otras más complejas y de mayor compromiso. Dicho modelo enfatiza que existe una fuerte relación de causalidad entre la complejidad organizacional que cada empresa exhibe y el grado de internacionalización que al respecto alcanza. Es decir, según el citado modelo

el nivel de internacionalización de las empresas puede ser detectado a través de las estructuras organizativas con que éstas manejan sus operaciones internacionales. En este sentido, se suele señalar que si las empresas mantienen escasos recursos comprometidos en los negocios internacionales, la atención que se dedicará a los mismos será exigua, por lo que también serán simples las formas y las estructuras organizativas dedicadas específicamente a la internacionalización. Por el contrario, si los recursos comprometidos fueran elevados, la dirección de los mismos absorbería mucho tiempo, requiriéndose para tal menester formas y estructuras organizativas complejas. Asimismo, la importancia y el alcance temporal de los objetivos perseguidos también diferirán sustancialmente en uno y otro caso, así como el control y la autonomía en la toma de decisiones en lo que compete a distintas variables y funciones empresariales.

No obstante, el autor advierte sobre la no determinación de la secuencia. Como es lógico en el proceso básico de internacionalización, no necesariamente las empresas están obligadas a acometer la totalidad de las fases posibles, ya que en determinados casos algunas empresas obvian ciertas fases y nacen incardinándose directamente en las más implicadas. Asimismo, en algunos casos, existen empresas que jamás intentaron superar el entorno de las exportaciones ocasionales, mientras que otras no alcanzan a ver colmadas sus expectativas y optan por desembarazarse de las operaciones internacionales (Guisado, 2002).

Por su parte, Alonso (2005) realiza una precisión cuando enumera los tres factores básicos sobre los que se erige la respuesta estratégica internacional (las capacidades competitivas de las que parte la empresa, las posibilidades que le brinda el entorno y las actitudes y aptitudes de la dirección de la empresa). La aclaración se refiere a que este sistema factorial no configura una realidad estática sino dinámica, en la medida en que los elementos que se han comentado están sujetos a un proceso continuo de cambio, en algún caso acumulativo. La empresa desarrolla capacidades competitivas al acceder a los beneficios de la apertura internacional y la directiva adquiere experiencia, seguridad y conocimientos sobre la operativa internacional a medida que la firma asienta su posición en el exterior. Así pues, la propia senda

internacional seguida por la empresa en el pasado explica buena parte de sus capacidades acumuladas y condiciona el marco de sus posibles opciones futuras. Esto es lo que hace que el proceso de internacionalización presente los rasgos propios de un proceso gradual, tal como ha sido argumentado y refrendado por la evidencia empírica (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). En términos generales, el desplazamiento hacia niveles más elevados de internacionalización implica la obtención de un mayor grado de experiencia internacional por parte de la empresa, debido al proceso de aprendizaje gradual y acumulativo habitualmente seguido por ésta durante su propia evolución internacional (Alonso y Donoso, 1994).

Rialp y Rialp (2005) refiriéndose a las vías o trayectorias genéricas del desarrollo internacional de la empresa susceptibles de conjugarse en el tiempo, establecían que éstas representan un continuum o gradación de fórmulas institucionales específicas, con diferentes niveles de control, riesgo, flexibilidad y compromiso de recursos para la compañía. Así, su movimiento a lo largo de este continuum está altamente condicionado por la trayectoria seguida previamente y, en particular, por el nivel de conocimientos acumulados en los mercados internacionales. Así pues, la visión de la internacionalización empresarial describe un proceso de creciente implicación internacional de la empresa, que admite una amplia diversidad de formas que reflejan diferentes niveles de compromiso y disponibilidad de recursos, potencial de beneficios, grado de control sobre las operaciones exteriores y riesgo operativo para la compañía. Además, dicho proceso es tanto estratégico como evolutivo y dinámico por naturaleza, ya que tales mecanismos varían en el tiempo a medida que la empresa incrementa y consolida su presencia en la esfera internacional.

Desde una perspectiva operativa, Martínez *et al.* (2001) aportan un enfoque a considerar en la internacionalización, como es la determinación del “timing” más apropiado para llevar a cabo una opción determinada. El “timing” en la decisión de entrar en un mercado exterior constituye un elemento crítico en los planteamientos estratégicos de la empresa. Así, los autores exponen que la *teoría de las imperfecciones del mercado* apunta a que las IDE tienen lugar cuando su valor actual es positivo y

carecen de coste de oportunidad respecto a otras alternativas. Sin embargo, cuando la incertidumbre del entorno es alta, cabe preguntarse qué factores condicionan la decisión de llevar a cabo de inmediato la inversión o esperar otro momento que resulte más apropiado. Se pueden presentar tres tipos de condicionantes (Rivoli y Salorio, 1996): el grado de reversibilidad¹¹⁴ de la inversión, la posibilidad de retraso del proyecto y la naturaleza de la incertidumbre del entorno.

Así, será preferible invertir ahora, si la empresa puede cambiar su decisión a un coste cero, puesto que no existen motivos para esperar nueva información, dadas las escasas expectativas de ganancia. Si por cualquier motivo, la IDE no puede retrasarse es preferible invertir ahora, pues no existe la opción de esperar. Si la IDE no admite retrasos y es completamente reversible, la decisión de inversión se debe llevar a cabo inmediatamente, pero si la IDE admite retrasos y es irreversible, se deberá llevar a cabo si el valor actual de sus rendimientos es mayor que el coste que supone la espera de obtener más información para llevar a cabo el proyecto.

De esta forma, reversibilidad y posibilidad de retraso no son dos conceptos aislados sino relacionados. Las inversiones que tienen alta reversibilidad, incluyen aquellas que no se deprecian, tienen múltiples usos, o aquéllas que se negocian en mercados secundarios eficientes. Alternativamente, las inversiones con alta especificidad de sus activos, con pocos usos y que se negocian en mercados secundarios menos desarrollados, son menos reversibles. Igualmente, algunas inversiones no pueden retrasarse, al menos por mucho tiempo, como es el caso de las inversiones de sustitución de un activo necesario para la producción.

Así pues, la reversibilidad y la posibilidad de posponer una decisión de inversión, es lo que determina el “timing” en la decisión de inversión en el exterior, tal y como se puede apreciar en la tabla 7.81.

¹¹⁴ Se entiende por reversibilidad la capacidad para recuperar la inversión total en cualquier momento por parte de la empresa, tanto de los activos tangibles como intangibles (Martínez *et al.*, 2001).

Tabla 7.81. Opciones de elección del “timing” de la IDE

		Grado de reversibilidad	
		Alto	Bajo
Posibilidad de retraso	Alta	Elegir el momento óptimo a corto plazo	Esperar a obtener nueva información
	Baja	Llevar a cabo la inversión	Máxima incertidumbre

Fuente: Rivoli y Salorio (1996).

Según Martínez *et al.* (2001), las recientes aportaciones acerca del momento de llevar a cabo el *modo de entrada* enfatizan en la valoración de las distintas opciones e incertidumbres sobre la base de la existencia de diferentes costes y del grado de crecimiento del mercado. Otros planteamientos consideran a las IDE como una plataforma para posteriores inversiones o para cambiar de lugar distintas actividades productivas. Casson (1994), relaciona la valoración de las distintas opciones y el “timing” de las IDE, considerando la posibilidad de aplicar la información útil aprendida en un país para ser desarrollada en otro. Dicha información se evidencia en una estrategia secuencial de las IDE, aunque obviamente, no sería tenida en cuenta si la entrada es simultánea en ambos países. En este aspecto, la distancia psicológica introducida por la escuela escandinava, tal y como vimos en el capítulo 5, ampliaría su posible aplicación.

En este planteamiento tanto la información como la incertidumbre se tratan como variables endógenas, pues, la primera puede ser captada por la propia empresa y la última solamente se conoce si se lleva a cabo la IDE. Igualmente dicho modelo considera a la inversión como irreversible. Sin embargo, Rivoli y Salorio (1996) toman la información y la incertidumbre como variables exógenas, puesto que la información llega o no llega a la empresa, y la segunda se resuelve si se lleva a cabo la inversión o no. En consecuencia, si la información que se recibe no es favorable, se renuncia a la IDE y ésta no crea ninguna opción que sirva de plataforma para una inversión ulterior. Asimismo, dichos autores relajan los requerimientos para que la inversión tenga el

carácter de irreversible. Las condiciones imperantes en el país anfitrión hacen fácil o difícil posponer la decisión de inversión dependiendo de la importancia de los motivos que tenga la empresa para invertir. La opción de retrasar una inversión en condiciones de incertidumbre está delimitada simultáneamente por el grado de monopolio (ventaja monopolística) de la empresa y por las posibilidades de desplazamiento de la inversión que presenta el país anfitrión, tal y como se puede apreciar en la tabla 7.82.

Tabla 7.82. Opciones de retrasar la entrada bajo incertidumbre

		Facilidad de desplazamiento en país anfitrión	
		Bajo	Alto
Tipo de ventaja	Monopolista	Esperar a que llegue información	Inversión inicial pequeña o búsqueda de socios para reducir el riesgo
	No monopolista	Esperar a que se desplacen los competidores y seguirlos	Invertir ahora

Fuente: Rivoli y Salorio (1996).

También hemos de considerar los problemas de información asimétrica derivados de la selección adversa¹¹⁵ o azar moral¹¹⁶ al elegir el momento oportuno para entrar en un mercado exterior mediante *crecimiento externo*. En estas circunstancias, para reducir el posible impacto negativo de la información asimétrica resulta apropiado desarrollar una empresa conjunta. Así pues, las actuaciones empresariales con un socio en el exterior pueden ser interpretadas como un medio para obtener mayor conocimiento de nuestro socio con vistas a una futura expansión de colaboración o adquisición del mismo. Este potencial de aprendizaje junto con las opciones que comportan las

¹¹⁵ La selección adversa aparece cuando el comprador potencial de un activo tiene un menor conocimiento acerca de las cualidades de éste que el vendedor, lo que puede crear verdaderas dificultades en la negociación y en el precio de dicho activo (Martínez *et al.*, 2001).

¹¹⁶ Los problemas de azar moral surgen en la venta de un activo productivo, como la tecnología, cuando la propia transferencia de éste requiere del vendedor hacer un costoso esfuerzo de entrenamiento que es difícil supervisar por parte del comprador (Martínez *et al.*, 2001).

actuaciones empresariales de colaboración, puede alterar la elección del momento y la forma (*estrategia de crecimiento y de convivencia*) de entrada en un mercado exterior por parte de la empresa.

De esta manera, la alternativa de llevar a cabo una IDE inmediatamente, en vez de la opción de realizarla en el futuro, dependerá del grado de reversibilidad de la inversión, pues, si es completamente reversible no existen razones económicas para posponer un proyecto previsiblemente rentable. Por otra parte, si la inversión es solamente recuperable parcialmente, o si los costes de transacción son altos, ésta no sería completamente reversible y podrían existir motivos para posponer la decisión de llevarla a cabo. Como ya se ha descrito, las ventajas de la internalización son altas cuando se refiere a conocimientos tácitos que resultan difíciles de codificar y transmitir. Precisamente son estas peculiaridades las que hacen a las IDE menos reversibles. La transferencia del conocimiento tácito es difícil y costosa, y la única forma de recuperar estos costes es llevar a cabo la inversión complementada con patentes, marcas comerciales etc., pero la venta de la inversión con estos condicionantes crea en el futuro problemas de valoración y disputa por las ventajas de propiedad. Por lo tanto, las mayores ventajas de la internalización potencian la valoración de la opción para posponer la decisión de llevar a cabo una IDE en un entorno incierto a la vez que la hace menos reversible.

En definitiva, las dimensiones de la reversibilidad y la posibilidad de retraso de una inversión nos proporcionan las bases suficientes para determinar el comportamiento adecuado en cuanto al momento más oportuno para llevar a cabo una IDE, aunque es preciso resolver los problemas de incertidumbre existentes para evitar que aumenten las ventajas de internalizar las transacciones y hagan a éstas menos reversibles.

Por último, Martínez *et al.* (2001) destacan que la *teoría de opciones reales* ha contribuido sobremanera a la determinación de las circunstancias que rodean la decisión del “timing” mediante la elaboración de modelos capaces de valorar el hecho de posponer la misma. En este contexto, cabe plantear que el diferimiento de un

compromiso de desembolso puede incrementar el valor de la inversión y fortalecer el valor de la empresa, si los beneficios derivados del retraso de una decisión de este tipo supera a los que se podrían obtener como consecuencia de una actuación inmediata.

En definitiva, en la *estrategia de secuencia*, la cuestión a responder, en este caso, es **¿cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?**. Se trata de determinar cuál es el mejor momento para hacer qué en dónde, teniendo en cuenta el estado actual de la empresa en cuanto al grado de internacionalización. Se fundamenta en factores de decisión internos y externos, por igual. No obstante, creemos que el aspecto clave de este ámbito tiene mucho que ver con los objetivos planteados y, por ende, la visión internacional de proyecto estratégico.

7.4.3.10.2. Síntesis teórica de la estrategia de secuencia

Retomamos el objetivo de consecución de un marco teórico general a través de la integración y complementación de las distintas perspectivas teóricas sobre la internacionalización. En este sentido, como síntesis dirigida hacia el planteamiento ecléctico del presente capítulo, de lo explicitado en los capítulos 2, 5 y 6, por las distintas teorías sobre la internacionalización, en cuanto a la *estrategia de secuencia* como ámbito específico de formulación estratégica (categoría analítico-teórica) del MEI, exponemos la evaluación de la referencia explicativa de las distintas teorías sobre dicho elemento del MEI en la “matriz transversal de relevancia” (tabla 7.83).

Tabla 7.83. Matriz transversal de relevancia explicativa de las Teorías sobre la Internacionalización en la *estrategia de secuencia*

TEORÍAS	<i>TCI-TC</i>	<i>TOIM</i>	<i>TICT</i>	<i>PE</i>	<i>ECO</i>	<i>EM</i>
RELEVANCIA	B	M	M	M	M	B
TEORÍAS	<i>MCVP</i>	<i>EE</i>	<i>EI</i>	<i>ER</i>	<i>NEI</i>	<i>IES</i>
RELEVANCIA	A	A	A	A	A	A

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la “matriz transversal de relevancia” anterior, en este caso, prácticamente todas las teorías (excepto las *teorías del comercio internacional y de la competitividad (TCI-TC)* y el *enfoque macroeconómico (EM)*) han tratado explícitamente, aspectos relacionados con la *estrategia de secuencia*. Ciertamente, tal y como resaltábamos, anteriormente, este ámbito está en el centro del debate planteado entre las teorías con enfoque organizativo – directivo (*teorías de la internacionalización de la empresa*) que discrepan y apoyan argumentos contrapuestos, tal y como vimos en el capítulo 5 y resumimos en la tabla 7.1 con los principales factores clave. El enfoque gradualista, tradicionalmente, reconocido como cierto (dentro de lo que cabe en esta ciencia social) ha sido duramente cuestionado con la generación de la corriente del proceso internacionalmente acelerado. De esta manera muchos de los argumentos manejados por las teorías para tratar la *estrategia de secuencia* han sido ya tratados. Por tanto, al estar suficiente y explícitamente referenciado allí, no incidiremos mucho más.

En cuanto a las *teorías de la EMN y de la IDE*, la *teoría de la organización industrial basada en la imperfección del mercado (TOIIM)* se basa en explicar el éxito de la internacionalización a través de la IDE, sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a este éxito, no obstante establece algunas condiciones relacionadas con el “timing” de la IDE, tal y como hemos visto. Lo mismo podemos afirmar con respecto a la *teoría de la internalización basada en los costes de transacción (TICT)*, la cual también ha sido referenciada argumentalmente a la hora de tratar el “timing” de la IDE.

En el *paradigma ecléctico (PE)*, la distinción que Dunning realiza entre la primera IDE de la empresa frente a IDE posteriores, identificando dos fuentes de ventajas específicas o de propiedad, incide en la estrategia de secuencia, aunque sin especificar cómo se han desarrollado los diferentes procesos para llegar a ese estado. Por otra parte, el ciclo de desarrollo de la IDE, plantea argumentos que son bastante lejanos a la orientación de la *estrategia de secuencia* del MEI.

El *enfoque de las capacidades organizativas (ECO)* se basa en la *teoría evolutiva del crecimiento de la empresa*, y como tal, interpreta el proceso de crecimiento (y de esta forma, el de internacionalización) de la empresa desde una perspectiva dinámica y evolutiva, si bien su énfasis se desvía hacia otras cuestiones.

En cuanto a las *teorías de la internacionalización de la empresa*, como no podía ser de otra manera, todas ellas lo tratan con extensa dedicación. Así el *modelo del ciclo de vida del producto (MCVP)* relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Así pues, se responde a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación, ya que el modelo sigue una perspectiva de proceso de naturaleza etápica y secuencial (estrategia de secuencia) e incluso, a cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional, tras un análisis racional de ciertas variables y factores de carácter económico, tanto país, como del sector, en cada una de las etapas del ciclo de vida (elasticidad de la demanda, competidores en el mercado de destino, coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, economías de escala, grado de estandarización, nivel de precios, etc.).

El *enfoque escandinavo (EE)*, es el origen de la vida *secuencial*. El *EE* como referente de los *modelos del proceso secuencial de internacionalización (MPSI)* o *enfoque gradualista (EG)*, concibe la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de implicación internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. El *EE* privilegia la dinámica temporal del proceso y se considera éste de una manera integral, incorporando opciones diversas a través de la “cadena de establecimiento”, desde la exportación a la inversión ofreciendo una visión integrada de las distintas formas de penetración en los mercados internacionales, que aparecen por primera vez como opciones complementarias secuenciales en lugar de cómo estrictamente alternativas.

El *enfoque de innovación (EI)* no difiere, en absoluto, de los planteamientos del *enfoque escandinavo (EE)*, sino que lo matiza con las aportaciones de la *teoría de la adopción de innovaciones*. Por lo tanto, sus aportaciones inciden básicamente en los mismos contenidos que el *enfoque escandinavo (EE)*, de forma que lo suscrito entonces, lo asumimos aquí. Según el *EI*, en el proceso de internacionalización intervienen factores que están gobernados por una secuencia acumulativa, ya que se beneficia de la dinámica temporal que caracteriza a aquellas decisiones fundamentadas en el proceso de aprendizaje. Con esta definición se destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo es esencial para la adquisición de capacidades necesarias para competir en mercados internacionales (competencia distintiva).

Según el *enfoque de redes (ER)*, la decisión de localización no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios. El planteamiento de distintas categorías de empresa posibilita la adopción de diferentes patrones de desarrollo internacional.

El *enfoque del proceso de internacionalización acelerado y de la nueva empresa internacional (NEI)*, tal y como ya hemos reiterado, plantea como proposición directa y básica un *proceso de internacionalización acelerado*, que se opone al planteamiento gradualista con todo un arsenal factorial.

Por último, en la *internacionalización de las empresas de servicios (IES)*, se especifica cómo las características sectoriales y del propio servicio prestado deben ser tenidas en cuenta, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento secuencial diferentes.

7.4.3.10.3. Factores a analizar en la estrategia de secuencia

Consecuentemente, respecto al ámbito de la *estrategia de secuencia*, entendemos que la cuestión planteada *¿cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?*, tratando de determinar cuál es el mejor momento para hacer qué en dónde, teniendo en

cuenta el estado actual de la empresa en cuanto al grado de internacionalización; su fundamento en factores de decisión internos y externos; y la consideración como aspecto clave de los objetivos planteados y, por ende, de la visión internacional de proyecto estratégico; son oportunos y adecuados. Por todo ello, entendemos que el ámbito estratégico estudiado cubre, básicamente, los aspectos comentados en las teorías.

En este sentido, reiterar que gran parte de los factores de secuencia que deben ser considerados han sido destacados, especialmente, como fundamentos de las propias teorías, por lo que nos remitimos a la síntesis de la tabla 7.1. Procuramos recoger aspectos relevantes desde un planteamiento longitudinal¹¹⁷ (en este caso con más razón que nunca) de forma que nos permita investigar los motivos y factores pasados y presentes. En cualquier caso, proponemos como aspectos y factores a estudiar¹¹⁸ (teniendo en cuenta la tabla 7.1 y la necesidad de establecer el estado actual del grado de internacionalización) en la *estrategia de secuencia*, los siguientes:

- Por una lado, consideraremos la propuesta de indicadores para el estudio empírico¹¹⁹, relacionados con el grado de internacionalización de la empresa, que han sido utilizados en diferentes estudios: facturación internacional relativa (ventas exteriores / ventas totales), cantidad o proporción de IE, número de países con actividades generadoras de valor añadido, proporción de activos exteriores (activos exteriores / activos totales), proporción de actividades exteriores generadoras de valor añadido -producción internacional (producción exterior / producción total)-, proporción de empleados localizados en el exterior (empleo exterior / empleo total), experiencia internacional de la propiedad y de la dirección, escalas de conducta hacia la internacionalización, número o proporción de clientes extranjeros, amplitud de gama internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero), índice de transnacionalidad (ITN).

¹¹⁷ Nótese que esta referencia hecha en multitud de ámbitos refuerza la información obtenida específicamente en la *estrategia de secuencia*.

¹¹⁸ Consecuentemente, los plantearemos en el estudio empírico.

¹¹⁹ Ver tabla 4.9. Selección de indicadores del grado de internacionalización, en el punto 4.4.4, capítulo 4.

- Por otro, los índices secuencia propuestos de elaboración propia: el índice secuencia CEII (distancia temporal (años) por intervalos entre creación empresa (CR) – debut exportador (EXP) – primera ISI – primera IPE) y el índice secuencia IE (Distancia temporal (años) por intervalos entre las diferentes IPE). Requeriremos, por tanto, estos datos necesarios para elaborarlos. Estas propuestas están orientadas a medir esa combinación comentada de momento inicial y vida posterior, miscelánea de velocidad y ritmo.

- Por último, como factores estratégicos de proceso (tabla 7.1): experiencia previa acumulada en negocios internacionales (aprendizaje organizativo); grado de conocimiento de los mercados exteriores (conocimiento experimental); grado de dedicación y compromiso directivo con la actividad internacional (implicación internacional); visión directiva global (elección estratégica deliberada); importancia de las características, capacidades y actitudes del equipo directivo; visión fundador global original (elección promotora deliberada); importancia del tipo de empresario; uso de la red social de negocios (clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones) a escala internacional; procesos de aprendizaje conectados en entornos de red; estrategia internacional proactiva de nicho específico geográficamente disperso (alcance y tipología estratégica); orientación y adaptación a clientes internacionales con relaciones de proximidad (identificación y enfoque hacia segmento/s del mercado exterior con una intensa relación directa con el cliente final); fuentes de creación de valor añadido (potencial de explotación internacional), gestión estratégica de los recursos intangibles (únicos o singulares y difícilmente imitables) basados en el conocimiento (naturaleza e intensividad), gestión del riesgo a través de la flexibilidad estratégica y organizativa para adaptarse rápidamente a las condiciones altamente cambiantes del entorno internacional, características del bien ofrecido (intangibilidad e inseparabilidad del producto o servicio).

Acabamos aquí con la explicación de los diferentes ámbitos estratégicos del modelo MEI que hemos propuesto, no sin antes incidir en que estos diferentes ámbitos de la (6) *ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN* (ver figuras 7.16 y 7.18) requieren de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y de la interdependencia de todas ellas.

7.4.4. Implantación de la estrategia internacional¹²⁰

La cuarta fase de la dirección estratégica de la internacionalización se refiere a la puesta en marcha de todo el proceso y el establecimiento de un sistema de control estratégico. De esta manera, se trata de implementar la estrategia internacional de forma que la coherencia estratégica se encauce de forma operativa a lo largo de la estructura organizativa imprimiendo a las distintas áreas funcionales de la cadena valor de la empresa (11). Se fundamenta en el diseño de la estructura organizativa (13)(14) y el control estratégico internacional (13)(14). Descendiendo en la formulación de estrategias internacionales a lo largo de la estructura organizativa llegaríamos a las áreas funcionales¹²¹.

Según Quer (2000), las actividades de aprovisionamiento, diseño e ingeniería, producción, marketing, logística, I+D, servicio postventa, finanzas o recursos humanos se van a ver fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa. Lógicamente, los aspectos relativos a la localización exterior de cada actividad, el dilema de su estandarización o adaptación, el grado de coordinación entre aquéllas que están dispersas, etc., adquieren pleno sentido en el caso de que se trate de una empresa que cuenta con implantaciones en diversos países. Aunque todas estas áreas funcionales son importantes, es preciso prestar una especial atención a la parcela de los recursos

¹²⁰ En este trabajo no profundizamos en esta etapa.

¹²¹ Guisado (2003) aborda, extensamente, las distintas estrategias funcionales en el ámbito internacional. Por su parte, Urionabarrenetxea (2006) establece un modelo de gestión financiera adaptado a la globalización de los mercados financieros, que complementaría nuestro modelo de gestión estratégica, incidiendo en los aspectos específicos de la función financiera. De igual manera, sería necesario cubrir adecuadamente el resto de áreas funcionales de la empresa en el ámbito internacional.

humanos, ya que en el terreno internacional incorpora dos aspectos de gran relevancia: la disyuntiva entre contratar personal nativo del país de destino o trasladar empleados desde origen (expatriados) y la posibilidad de estandarizar las prácticas de recursos humanos en función del posible choque con la cultura nacional de cada país.

El último paso de todo este marco conceptual para dirigir la internacionalización es el control estratégico, mediante el cual la empresa debe asegurar que se están alcanzando los objetivos propuestos y se están coordinado adecuadamente las actividades que son desarrolladas en distintos países. El control¹²² internacional presenta aspectos diferenciadores respecto a uno puramente doméstico: las dificultades que emanan de las diferencias de cambio de moneda; la posible falta de familiaridad de los directivos de la implantación exterior con los sistemas empleados en la central; los diferentes entornos económicos y culturales; las interrelaciones entre distintas unidades extranjeras; etc. Para efectuar un adecuado control estratégico internacional pueden emplearse dos tipos de mecanismos: formales (departamentalización, centralización de la autoridad, formalización, planificación, control de resultados, etc.) o informales (relaciones entre departamentos, contactos personales, socialización, etc.). En función del tipo de estrategia que haya diseñado la empresa se utilizarán unos u otros mecanismos, tal y como se ha destacado en las *estrategias de estructura y de enfoque*.

¹²² Los mecanismos de coordinación y control han sido tratados, específicamente, en el punto 7.4.3.8. Estrategia de estructura.