

Antonio Cortina\*

Santiago Fernández de Lis\*\*

# EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS BANCOS ESPAÑOLES EN AMÉRICA LATINA

*El artículo repasa la experiencia de los bancos españoles en América Latina, donde se han expandido mediante un modelo descentralizado, de filiales jurídicamente independientes, orientado al negocio minorista y con financiación local. Este modelo ha reportado claros beneficios tanto a los destinatarios de estos servicios como a los bancos españoles, dotándoles de mayor fortaleza y rentabilidad, al tiempo que ha contribuido a la estabilidad financiera de España y de América Latina. Estos aspectos positivos se han puesto particularmente de manifiesto durante la crisis financiera. No obstante, algunas iniciativas regulatorias adoptadas a raíz de la crisis son especialmente onerosas para el modelo de banca comercial bajo la fórmula de filiales, un efecto no deseado por los reguladores que requeriría ciertas correcciones.*

**Palabras clave:** banca extranjera, riesgos bancarios, resolución de bancos, supervisión y regulación bancarias, Comité de Basilea.

**Clasificación JEL:** G21, G24, G28.

## 1. Introducción

Las empresas españolas han acometido en los últimos veinticinco años un intenso proceso de internacionalización, que ha tenido su foco —muy especialmente en sus primeros compases— en Latinoamérica. En los años ochenta nuestras empresas tenían una presencia internacional casi testimonial —con escasas

excepciones—. En la actualidad, más del 50 por 100 de los ingresos de las empresas del Ibex proceden de sus actividades en Latinoamérica, y son más de 400 las que desarrollan una actividad importante en la región.

La banca es uno de los sectores que cuenta con una presencia más relevante en la región, como resultado de la conjugación de una serie de circunstancias muy diversas en nuestro país y en América Latina.

En España, la banca abordaba en los años noventa procesos de consolidación que acabaron dando lugar a dos grandes instituciones con una dimensión adecuada para afrontar con solidez ambiciosos planes

---

\* Director Adjunto del Servicio de Estudios del Banco Santander.

\*\* Economista Jefe de Sistemas Financieros y Regulación del BBVA Research.

de expansión. Además, por razones estratégicas, la banca deshacía sus carteras industriales y centraba el foco en su negocio, la intermediación. Nuestras instituciones financieras contaban a partir de 1999 con una moneda internacional fuerte, el euro, que facilitaba adquisiciones internacionales. Además, los bancos españoles tenían una gran experiencia en la bancarización de amplias capas de la población y en cómo abordar procesos de liberalización y desregulación; estos procesos, acometidos en España en décadas anteriores, habían de producirse en algunas de las economías de la región en las que nuestros bancos comenzaban a desarrollar sus negocios.

Paralelamente, durante la década de los años noventa y principios de 2000, las crisis en numerosos países latinoamericanos trajeron consigo la quiebra de una serie de bancos locales, lo que dio lugar a una oleada de privatizaciones que brindó oportunidades a los bancos de los países desarrollados para entrar en estos mercados. Estas privatizaciones vinieron acompañadas de profundas reformas de la regulación y supervisión financieras, que fueron consolidando un entorno de solidez en sistemas financieros anteriormente frágiles. En general, las políticas económicas de estos países eran cada vez más ortodoxas, lo que reforzaba el atractivo del área.

Los bancos españoles entraron en América Latina siguiendo a sus clientes industriales, que también habían ido posicionándose en la región en esos años. Los vínculos históricos, culturales y lingüísticos facilitaron este proceso. Para los bancos españoles también fue una oportunidad para diversificar riesgos, compensando la pérdida de diversificación como resultado de la adopción del euro, en lo que había sido hasta entonces un área con riesgos de tipo de cambio diferentes. La correlación entre los ciclos económicos de Latinoamérica y de España era y es baja, lo cual contribuye eficazmente a diversificar los riesgos de la propia institución, e incluso contribuye a la propia estabilidad del suministro de crédito en España —y en los países de destino—.

## 2. El modelo de negocio

En América Latina, los bancos españoles adoptaron un modelo de negocio descentralizado, con filiales jurídicamente independientes, un enfoque en el negocio minorista, financiados con depósitos denominados en moneda local y protegidos por el sistema de garantía de depósitos local. El capital y la liquidez se localizaron y gestionaron directamente en los países de acogida, sujetos por tanto a la regulación y supervisión local.

Las filiales disfrutaron de un alto grado de autonomía en la toma de decisiones, aunque beneficiándose de los más estrictos sistemas de control de riesgos de la matriz, en comparación con los competidores locales.

Bajo este esquema, la matriz proporciona directrices de estrategia de grupo y supervisa su aplicación, asegurándose de que no haya subsidios cruzados. El apoyo intragrupo (de la matriz a las filiales) es una opción en circunstancias excepcionales, pero siempre de manera temporal y a precios del mercado, sin posiciones sistemáticas entre la matriz y las filiales.

Esta estrategia reflejó las preferencias tanto de los bancos como de las autoridades de origen y de acogida. En efecto, los bancos entendían que su ventaja comparativa estaba en la banca minorista, que es eminentemente local, mientras que su negocio de banca al por mayor era una actividad complementaria y de acompañamiento a los clientes corporativos; las autoridades de los países de destino siempre vieron a estos bancos como locales y querían mantener esta característica, reforzando al mismo tiempo su gestión y control de riesgos; y las autoridades de origen querían limitar la exposición a lo que entonces se percibía como una región de alto riesgo.

En este sentido, el propio Banco de España, en los principios y criterios incluidos en el marco de buenas prácticas vinculadas a la expansión internacional, abordaba la necesidad de implantar una cultura de «grupo», de aplicar criterios prudentes en la consolidación, de distribuir los recursos propios de manera

proporcionada a la localización de riesgos y de que cada filial tuviera capacidad y autonomía para gestionar sus riesgos y obtener en el mercado la financiación precisa para desarrollar su actividad.

Esta estructura es más apropiada para los bancos comerciales y presenta las siguientes ventajas: limita el contagio ante eventuales problemas en una filial, gracias a una gestión autónoma de la liquidez y del capital; mejora la transparencia ya que la entidad es objeto de una doble supervisión, por parte de la autoridad responsable de la matriz y la responsable de la filial; estimula la eficiencia del equipo local, responsable de su gestión; fomenta la sostenibilidad de los negocios locales, que no dependen del apoyo de la matriz; y simplifica los mecanismos de resolución, evitando la complejidad que suelen tener los procedimientos de insolvencia transfronterizos.

### 3. Resistencia ante las crisis

Este modelo de negocio descentralizado ha demostrado ser extremadamente resistente durante la reciente crisis financiera, al limitar el contagio y contribuir a la estabilidad financiera global. Esta resistencia se ha producido tanto en las crisis generadas en el país de destino como en el país de origen.

Argentina es un buen ejemplo de una crisis en el país de acogida. El abandono del régimen de tipo de cambio fijo en 2001 provocó la quiebra de todo el sistema bancario, al realizarse la conversión de los activos y pasivos bancarios a tipos de cambio diferentes, de manera que las deudas de los clientes de activo se valoraron por debajo de los depósitos de los clientes de pasivo, lo que generó un cuantioso agujero en los balances de los bancos.

Independientemente de la situación de solvencia de los bancos, todos ellos se vieron arrastrados a la insolvencia por una decisión administrativa. Algunos bancos extranjeros abandonaron el país, pero los bancos españoles decidieron quedarse, en consonancia con la orientación a largo plazo de su estrategia. En cualquier

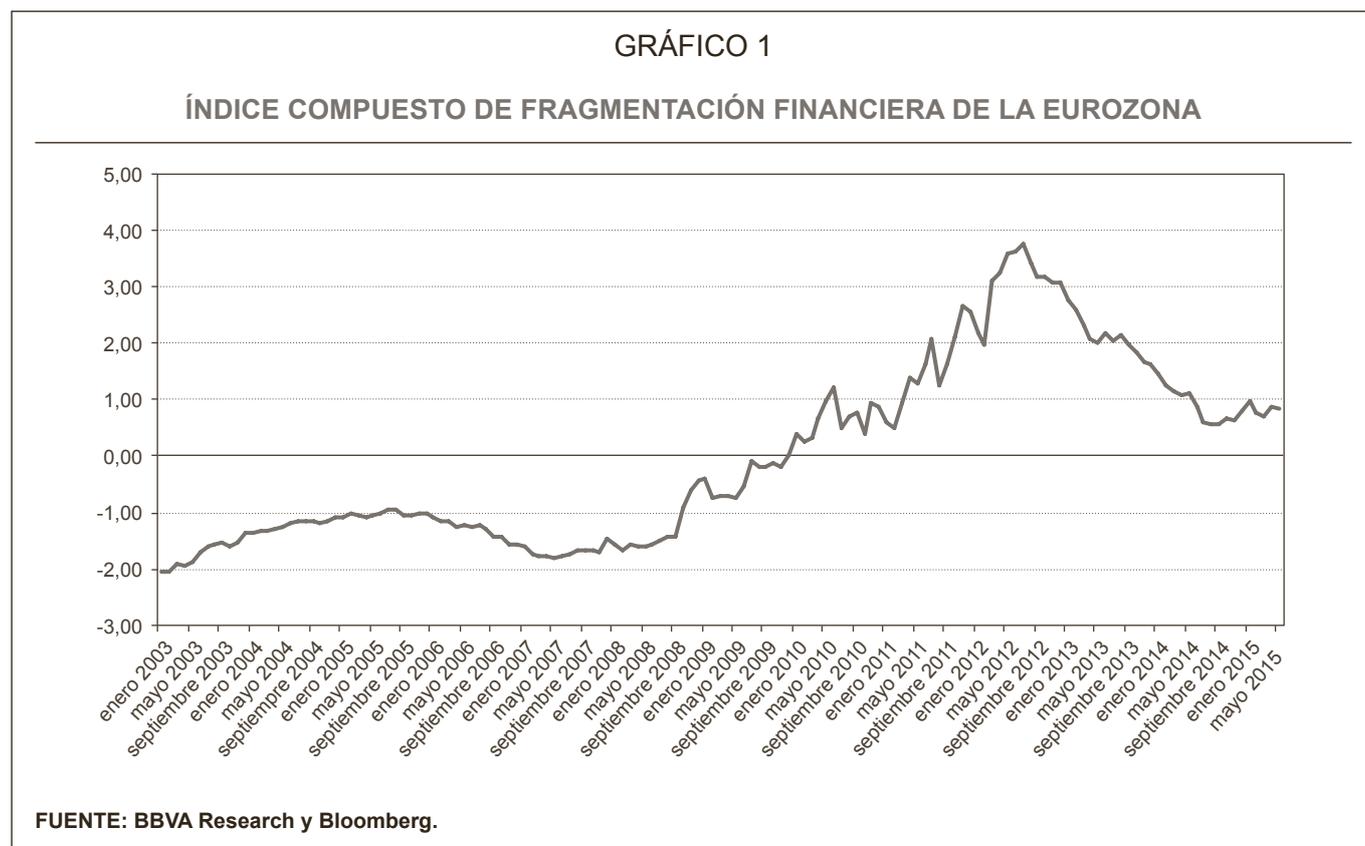
caso, el modelo de negocio descentralizado demostró ser una fuente de fortaleza durante el turbulento período que siguió a la ruptura de la convertibilidad. Apenas hubo contagio al banco matriz o a otras filiales del grupo en la región, dado el muy reducido monto de la exposición intragrupo, excepción hecha del capital, que el supervisor de origen exigió provisionar<sup>1</sup>.

La reciente crisis de la deuda soberana en la zona euro (especialmente en el período 2010-2012) es un buen ejemplo de crisis en el país de origen, que también subraya los puntos fuertes del modelo descentralizado en términos de limitación del contagio.

Aunque los problemas de solvencia en España se limitaron a las cajas de ahorro, las restricciones de liquidez afectaron a todos los bancos periféricos, en un contexto de mercados financieros sumamente fragmentados en la zona euro (Gráfico 1), incluso para las matrices de los bancos internacionales. Casi no hubo contagio de estos problemas de liquidez a las filiales de los bancos españoles en América Latina, en agudo contraste con el impacto de la crisis del euro en las sucursales y filiales de otros bancos europeos con un modelo centralizado de Europa Central y Oriental, e incluso de otros bancos internacionales en América Latina.

Como puede verse en el Gráfico 2, entre 2005 y 2008 (los peores años de la burbuja de crédito global) los bancos españoles aumentaron su préstamo a la región latinoamericana en un 70 por 100, frente a un 100 por 100 de otros bancos extranjeros en esa misma región y un 200 por 100 de los bancos globales en Europa emergente. En los años peores de la crisis (2008-2010) este mismo crédito cayó un 24 por 100 en la Europa emergente y un 10 por 100 en los bancos no españoles en Latinoamérica, pero siguió creciendo

<sup>1</sup> Una importante característica de este modelo es que, al tratarse de banca minorista, las crisis, tanto sistémicas como idiosincráticas, son de generación lenta, de manera que las autoridades de origen y de destino tienen tiempo para adoptar medidas preventivas y evitar el contagio. Esto contrasta con las crisis con origen en los mercados típicas de los bancos de inversión, que pueden desencadenarse con gran rapidez (véase el caso de Lehman Brothers.)



en el caso de los bancos españoles (si bien modestamente: un 15 por 100). En el periodo más reciente, los bancos españoles en la región han aumentado un 30 por 100 su crédito, frente un 10 por 100 del resto de los bancos extranjeros (y un 7 por 100 en la Europa emergente). Y todo ello se ha producido a pesar de que los países de origen del resto de los bancos globales sufrieron menos contagio de la crisis soberana que los bancos españoles.

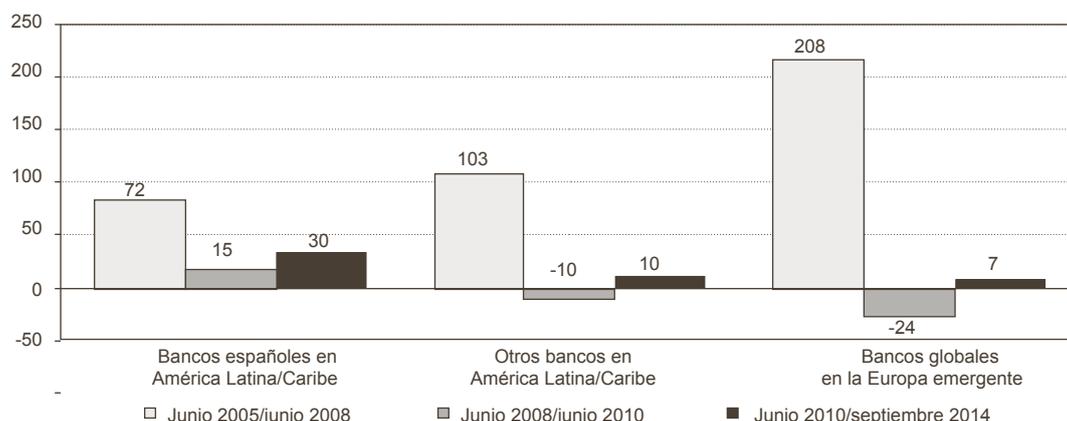
Existe una amplia literatura que reconoce esta contribución a la estabilidad financiera global del modelo de negocio descentralizado de los bancos españoles en América Latina, tanto en el auge (donde los bancos con modelo descentralizado contribuyen menos a inflar los precios de activos) como en la caída. Sin pretender hacer una revisión exhaustiva de esta literatura, el Cuadro 1 resume sus principales conclusiones.

La última y más reciente de estas referencias (el Informe sobre la estabilidad financiera global del Fondo Monetario Internacional (FMI))<sup>2</sup> es especialmente relevante, por estar actualizado con referencias a la crisis financiera reciente. El análisis del FMI concluye que «una mayor dependencia de las filiales en fuentes de financiación locales aumenta su resistencia ante crisis de naturaleza global». El modelo que el FMI denomina de «banca multinacional» (siguiendo la terminología de McCauley, McGuire y von Peter (2010)) se caracteriza por su estructura descentralizada, con una financiación estable (principalmente consistente en depósitos minoristas), que ha demostrado una capacidad de resistencia superior para resistir *shocks* globales, en comparación con los bancos internacionales que

<sup>2</sup> Véase el Global Financial Stability Report, del FMI, abril 2015.

GRÁFICO 2

CAMBIOS EN LOS ACTIVOS EN EL EXTRANJERO DE BANCOS EN AMÉRICA LATINA Y EUROPA EMERGENTE  
(En %)



FUENTE: BBVA Research basado en International Banking Statistics (Tabla 9D) del Banco Internacional de Pagos (BIS).

CUADRO 1

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE ALGUNOS TRABAJOS SOBRE EL MODELO DESCENTRALIZADO DE LA BANCA

Comittee on the Global Financial System (CGFS) Papers, nº 39 (2010)	Una financiación con un enfoque más descentralizado y menos orientado a la banca mayorista podría limitar el contagio, aclarar las responsabilidades del prestamista de última instancia y mejorar la resolubilidad.
FIECHTER <i>et al.</i> (2011)	No existe una estructura clara y definida (filiales <i>versus</i> sucursales) que se ajuste mejor a un banco global. Depende de <i>i</i> ) la calidad de la supervisión, <i>ii</i> ) la coordinación supervisora, <i>iii</i> ) la importancia sistémica de la filial, <i>iv</i> ) el nivel de desarrollo y solidez financiera del país receptor.
IMF Policy Paper (2011)	Una gestión descentralizada y diversificada de la liquidez tiene ciertas ventajas que sirven para mitigar la transmisión de vulnerabilidades (riesgo de desajuste de precios).
MONTORO y ROJAS-SUAREZ (2012)	La solidez financiera de los bancos de Latinoamérica, reflejada en sus niveles de capital, liquidez y eficiencia, ha sido clave para justificar la dinámica del crédito durante la crisis.
ONGENA, PEYDRO y VAN HOREN (2012)	La contracción del crédito fue menor en aquellas filiales en Europa emergente cuya financiación se basaba en mayor medida en depósitos locales.
CULL y MARTINEZ PERÍA (2012)	Las características de la matriz podrían explicar los diferentes comportamientos en CEE <i>versus</i> Latinoamérica: mayor crecimiento del crédito (antes de la crisis) y caída más brusca (durante la crisis) en un modelo centralizado.
BIS CGFS Papers, nº 51 (2014)	La actividad crediticia de las sucursales a nivel local podría generar mayor volatilidad en comparación con la actividad crediticia de las filiales. Esto ha llevado a que muchos de los legisladores en los países de economías emergentes (EME) soliciten un mayor grado de autosuficiencia en las operaciones locales de los bancos extranjeros en sus jurisdicciones.
IMF, Global Financial Stability Report abril 2015, Cap. 2 Banca internacional postcrisis: ¿es más segura y local?	La actividad crediticia transfronteriza es propensa a solapar los efectos adversos de los <i>shocks</i> locales y globales; por el contrario, el comportamiento de las filiales extranjeras es menos procíclico en una crisis doméstica. Por ello, es necesario una mayor cooperación internacional para maximizar los beneficios del negocio bancario internacional y mitigar los riesgos.

operan sobre todo a través de transacciones transfronterizas. Adicionalmente, los bancos multinacionales contribuyen al desarrollo de los mercados locales de capitales.

El informe del FMI incluye tres recomendaciones normativas encaminadas a mejorar la estabilidad financiera: *i)* la estructura de los bancos que operan internacionalmente debe estar formada por filiales independientes financiadas a nivel local; *ii)* los bancos deben tener niveles más altos de capital y fuentes de financiación más estables y *iii)* es necesario mejorar la cooperación entre las autoridades de origen y de destino de los bancos globales.

#### 4. Costes y beneficios

Sin duda, el modelo descentralizado también tiene costes, en particular una gestión del capital y de la liquidez más caras e ineficientes. Sus virtudes, sin embargo, superan sus costes desde el punto de vista de la estabilidad financiera internacional, aunque no se exploten plenamente las sinergias potenciales en la gestión de capital y liquidez. Esto es especialmente cierto en el caso de los bancos predominantemente minoristas, donde estas sinergias son más limitadas.

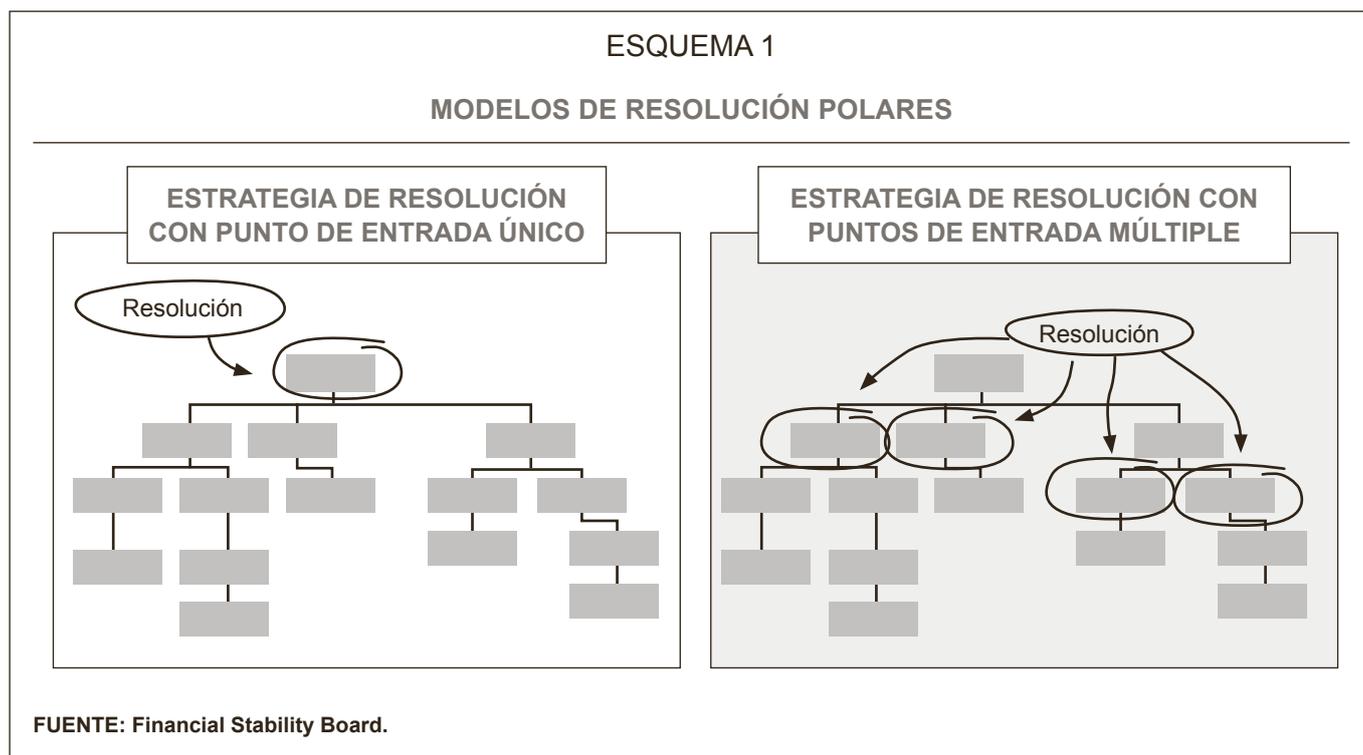
Las ventajas de la banca comercial internacional son especialmente evidentes cuando los bancos se constituyen a través de filiales. Puede que esta no sea la forma más eficiente en términos de costes o desde una perspectiva estrictamente financiera en la gestión diaria del banco, ya que implica menos flexibilidad, así como un papel importante de los responsables de riesgos y financieros locales. Sin embargo, su contribución a la estabilidad financiera es importante. Uno de los aspectos clave es que la localización geográfica de su financiación coincide con la de sus activos. Los bancos internacionales estructurados a través de filiales en países extranjeros han mostrado ser más resistentes que los bancos *cross-border* con modelo centralizado durante los años de la Gran Recesión.

El esquema descentralizado tiene otras virtudes, además de limitar el contagio: en primer lugar, crea incentivos para la autosuficiencia y sostenibilidad de las filiales locales; en segundo lugar, se fortalece la responsabilidad local en la gestión del riesgo y la responsabilidad de cada entidad jurídica; en tercer lugar, fomenta el desarrollo de los mercados de capitales locales, donde las filiales locales de los bancos globales a menudo son pioneros en el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos mercados; y, por último, su estrategia de resolución, llamada punto de entrada múltiple (MPE, por sus siglas en inglés), es simple y directa, sobre todo en un mundo de cierta fragmentación de los mercados locales, donde los reguladores han tendido a poner barreras a la resolución de entidades transnacionales, debido a la desconfianza entre las autoridades de origen y de destino.

#### 5. Resolución: la estrategia de punto de entrada múltiple

Este último punto es importante, ya que la crisis ha puesto de manifiesto que uno de los retos principales de los reguladores es asegurar que las entidades insolventes pueden quebrar sin arrastrar al resto del sistema financiero y, por ende, a la economía en su conjunto. Por este motivo, una de las líneas de trabajo principales del Financial Stability Board (FSB) es garantizar que los bancos internacionales sean resolubles.

Hay dos modelos de resolución polares (Esquema 1): el de punto de entrada único (SPE, en sus siglas en inglés) y el MPE, que en líneas generales se corresponden con dos modelos de negocio muy diferentes: el esquema SPE es más coherente con la banca mayorista, con estructura legal de sucursales, gestión del capital y la liquidez centralizada, y posiciones intragrupo significativas; el esquema MPE se ajusta mejor al modelo de banca minorista, financiada con depósitos locales, generalmente denominados en moneda local, bajo la estructura jurídica de filiales, gestión de la liquidez y del capital relativamente descentralizada y posiciones intragrupo muy limitadas.



El diseño óptimo de la estrategia de resolución debe ser consistente con el modelo de negocio de cada banco

Bajo una estrategia de resolución MPE, cada autoridad de resolución aplicaría los instrumentos de resolución (banco puente, venta de activos, absorción de pérdidas por los accionistas y acreedores) en su jurisdicción local, incluyendo, por supuesto, a la autoridad de origen, siguiendo el régimen de resolución local. El apoyo de la matriz sería voluntario y normalmente condicionado a la aprobación de la autoridad del país de origen (aunque, como demuestra el caso argentino mencionado anteriormente, cabe esperar que la matriz proporcione apoyo en la mayor parte de los casos). Cada filial debe tener la capacidad de absorber pérdidas localmente (la llamada capacidad total de absorción de pérdidas, TLAC en sus siglas en inglés). Los requisitos de TLAC a nivel consolidado deben ser simplemente la suma de los requisitos individuales.

En el modelo MPE el proceso de resolución siempre sería dirigido por las autoridades locales, que tienen

todos los poderes de resolución para activarlo de forma independiente en el caso de las filiales bajo su jurisdicción, cuando la filial local está en situación de insolvencia y no haya apoyo desde la casa matriz. La coordinación entre las autoridades de origen y de destino es importante, pero no tan crítica como bajo un enfoque centralizado, donde la autoridad de acogida depende de la autoridad de origen para fines de resolución.

Cada entidad legal que puede ser objeto de una acción de resolución separada debe tener su propia TLAC colocada a terceros (TLAC externo, en la terminología del FSB). Esto no excluye que la institución matriz pueda asumir parte de esta TLAC, normalmente en forma de *Common Equity tier 1* (CET1) y, además, instrumentos de clase 1. La cantidad de TLAC requerida en cada subsidiaria o grupo de resolución debe basarse en el régimen de resolución establecido por las autoridades del país anfitrión para los bancos con características similares, que deben ser tratados de manera equivalente con el fin de preservar un terreno de competencia equilibrado.

Los servicios compartidos —básicamente soporte informático y procesos de *back office*— deben organizarse de forma independiente, para facilitar su continuidad en el caso de resolución de cualquier parte del grupo. Esto permitirá mantener los servicios esenciales cuando otras partes del grupo entran en resolución. Esta filial operativa separada podría organizarse bajo un esquema centralizado o descentralizado; lo importante es su independencia de las filiales bancarias.

## 6. ¿Qué aportan los bancos globales a los países de destino?

Aunque no todos los bancos extranjeros son generadores de contagio, como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, la crisis financiera ha generado un debate sobre los beneficios de la globalización financiera, sobre todo para los países emergentes. Conviene repasar, en todo caso, los efectos esperados de la entrada de bancos de capital extranjero, en forma de mayor eficiencia del sector financiero, menor margen de intermediación y transferencia de mejores prácticas.

Existe bastante consenso en que la participación extranjera en los sistemas financieros nacionales fomenta la competencia. La entrada de bancos extranjeros en los países emergentes ha transformado a los bancos del país de acogida y ha mejorado en general la eficiencia de los sistemas financieros nacionales. Todo ello ha tenido efectos positivos sobre el bienestar, al reducir el precio de la intermediación financiera y proporcionar una más amplia gama de servicios. Mayor competencia y eficiencia han contribuido a mantener un flujo de crédito estable a la economía.

El *know-how* de los grupos bancarios de capital extranjero, su tecnología, los esquemas de gobierno corporativo y la gestión de riesgos financieros han permitido el desarrollo de nuevos productos, instrumentos financieros o formas de hacer negocios más robustas.

Desde un punto de vista global, la diversificación es un valor añadido que los bancos extranjeros aportan al sistema financiero.

La aportación tecnológica de los bancos extranjeros puede ayudar a los objetivos de inclusión financiera en los países emergentes, a través de la transferencia de prácticas que mejoran el acceso y uso de los servicios financieros formales para los segmentos no bancarizados de la población. Un ejemplo de este proceso es el *M-Banking* o banca móvil, donde la experiencia adquirida en países desarrollados impulsa el acceso en los países emergentes.

La literatura sugiere también que los bancos extranjeros pueden ayudar a mitigar los problemas de préstamos conectados y mejorar la asignación de capital (Gianneti y Ongena, 2009). Los bancos extranjeros presentan una mayor independencia de los grupos de presión y los Gobiernos que los bancos locales.

En pocas palabras, los bancos extranjeros ofrecen no solo capital, sino también varios elementos cualitativos que contribuyen indirectamente a mejorar la estabilidad y el desarrollo de los sistemas financieros nacionales, especialmente en los países emergentes. Al mismo tiempo, para aprovechar los beneficios de la participación de los bancos extranjeros es importante contar con una infraestructura institucional adecuada. Esto incluye la mejora de los marcos jurídicos y contables, así como los procedimientos de quiebra.

## 7. La estrategia de expansión de la banca española

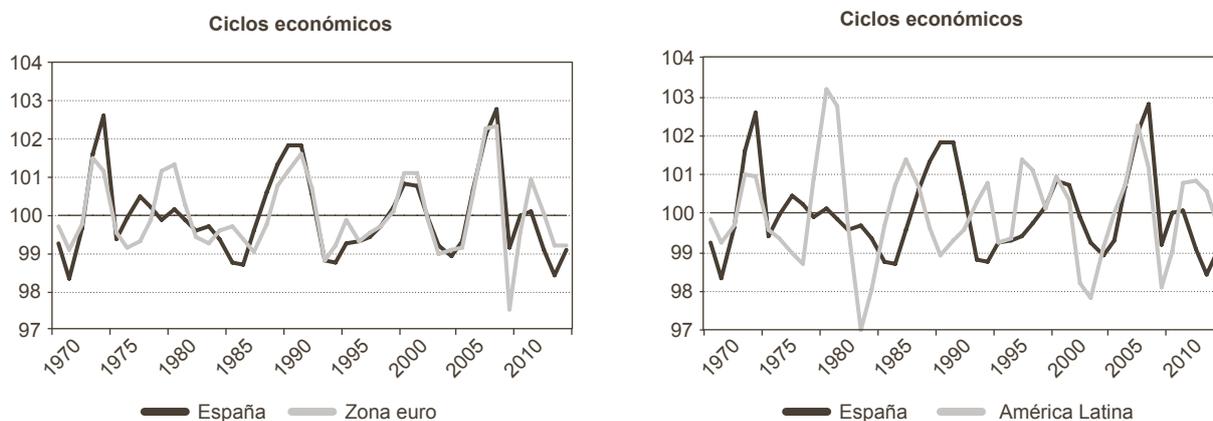
La estrategia de expansión se ha ido perfilando a lo largo del tiempo. La idea general es tener una presencia selectiva en aquellos países que, como regla general, reúnan una serie de condiciones:

a) Economías de una cierta dimensión para poder explotar economías de escala, con un potencial de crecimiento satisfactorio.

b) Economías que ayuden a diversificar los riesgos. Este ha sido un factor muy relevante de la expansión en América Latina. La correlación entre los ciclos económicos de Latinoamérica y de España era y es baja, lo cual contribuye eficazmente a diversificar los riesgos

GRÁFICOS 3 y 4

CICLOS ECONÓMICOS COMPARATIVOS



FUENTE: Datastream y elaboración propia

de la propia institución e incluso a la propia estabilidad del suministro de crédito en España —y en los países de destino—. En los Gráficos 3 y 4 se observa la fuerte vinculación entre los ciclos de España y el conjunto de la zona euro y el desfase frecuente entre los ciclos de España y América Latina.

c) Economías con un grado de bancarización moderado y, por tanto, con un margen importante de crecimiento de sus ratios de activos sobre PIB. No hay que olvidar que los servicios financieros en economías con ratios de bienestar moderados son un bien con una alta elasticidad de renta, de modo que la actividad bancaria puede crecer de forma saludable a ritmos mayores a los de la economía en su conjunto.

d) Instituciones bien posicionadas, con una cuota de mercado relevante y con un margen claro de mejora de su eficiencia y transformación, de modo que, en un lapso temporal relativamente breve, generen valor para el accionista.

El esquema de filiales se ve completado con un centro corporativo que añade valor al conjunto y hace que el grupo financiero sea mucho más que una suma de

filiales. El centro corporativo aporta, entre otros elementos, las políticas de riesgo, las de recursos humanos, la plataforma tecnológica y la marca. Todo ello dota de consistencia y aporta valor a nuestros bancos internacionales que los hace trascender de un simple *holding* con una cartera de negocios más o menos diversificada.

### 8. Los beneficios de la diversificación

Como hemos visto, los bancos internacionales contribuyen a la integración global y al desarrollo económico, incentivan la competencia y la innovación y aportan estabilidad en la provisión de crédito, tanto en el país de origen como en los de destino.

Además, los clientes, especialmente las empresas, demandan servicios bancarios globales. En España esto es especialmente importante dado que el patrón de crecimiento de nuestra economía ha tendido a descansar de forma creciente en la exportación.

En este sentido, la expansión de la banca española en Latinoamérica la sitúa en una posición de privilegio para extender sus actividades a EE UU (donde,

de hecho, ya cuentan con una presencia relevante en determinadas áreas) y a China, dadas las intensas y crecientes relaciones comerciales y financieras de los clientes latinoamericanos y españoles con tales áreas.

Cualquier diversificación internacional no tiene, sin embargo, el mismo efecto. Como se afirmaba en un reciente informe del BIS<sup>3</sup>, la geografía de la diversificación sí importa. Distintos estudios muestran que una diversificación equilibrada que combine economías emergentes y maduras puede reducir la volatilidad y la prociclicidad, y tiene beneficios tanto para el país receptor como para el emisor.

Los mayores beneficios de la diversificación aparecen en el ámbito de la banca minorista y para aquellos grupos que combinan presencia en países pertenecientes y no pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En estos casos, la diversificación tiene efectos positivos en la reducción del riesgo. La correlación observada en los años de la última crisis es claramente mayor en los grupos multinacionales que son activos exclusivamente en países de la OCDE, que en los grupos que incorporan mercados de fuera de la OCDE.

Por el contrario, el riesgo de mercado de los bancos de inversión tiene una correlación significativamente más alta que el riesgo de crédito para los bancos comerciales, tanto entre los bancos con presencia en las economías emergentes como entre los que están exclusivamente en mercados OCDE.

La prueba de la Gran Recesión (como hace unos años lo fueron las dificultades atravesadas por Argentina o Brasil) ha sido bien ilustrativa de los beneficios de una buena diversificación en términos de solvencia, liquidez y rentabilidad.

## 9. La regulación y la internacionalización

Las perspectivas para la banca en los próximos años vienen condicionadas en buena medida por tres

factores: las perspectivas macroeconómicas —que incluyen el legado de la crisis—, el desafío tecnológico y los cambios en la regulación. Los tres factores representan grandes desafíos para la banca.

El crecimiento potencial de las economías avanzadas y también de las emergentes, en ausencia de reformas profundas —y en algunos casos aun con ellas, a la vista de las tendencias demográficas— va a ser más modesto en los próximos años que en la primera década del siglo. Además, incluso si la tesis del estancamiento secular es equivocada, los tipos de interés, especialmente en los países avanzados, van a ser excepcionalmente reducidos, lo cual pesará, sin duda, en los márgenes de intermediación. Por último, en algunas economías maduras con elevadas ratios de endeudamiento, el negocio de activo será menos dinámico en el corto y medio plazo.

El desafío tecnológico supone al mismo tiempo una oportunidad y un reto. Por un lado las nuevas tecnologías ayudarán a contener costes, mejorar la eficiencia y ofrecer un servicio más personal y adaptado a los requerimientos, cada vez más exigentes, de unos clientes que han incorporado rápidamente hábitos de consumo de los que es parte inherente la experiencia digital. Al mismo tiempo han entrado en juego nuevos jugadores no bancarios que ofrecen servicios que erosionan segmentos de la cadena de valor de los bancos. El resultado dependerá del acierto de las estrategias de unos y otros, y de la respuesta regulatoria para asegurar que las nuevas tecnologías sean accesibles para todos y que el terreno de juego de la competencia esté equilibrado —que empresas tecnológicas que de un modo u otro prestan servicios financieros, en competencia con entidades financieras, estén sujetas a una regulación igualmente exigente—.

Por último, en pro de la estabilidad financiera, la regulación ha fijado requerimientos de capital y liquidez mucho más exigentes que en los años que precedieron a la crisis. La presión sobre la rentabilidad del sector ha aumentado y conducirá, sin duda, a una respuesta del sector para lograr rentabilidades atractivas, a través de

<sup>3</sup> Véase BIS (2014).

una asignación más eficiente del capital y una mejora de la eficiencia.

En este contexto, la diversificación geográfica continuará siendo en el futuro uno de los fundamentos de las estrategias bancarias: a) los bancos seguirán persiguiendo mejores combinaciones de rentabilidad-riesgo, no solo entre países sino también en líneas de negocio (pensemos en países con poblaciones sujetas a distintas realidades y dinámicas demográficas, que requieren productos financieros muy distintos) y b) las autoridades buscarán reforzar la estabilidad financiera, objetivo al que, a nuestro juicio, contribuye una diversificación internacional adecuada de la banca.

El enfoque de la supervisión y la regulación es muy relevante para la diversificación geográfica de las actividades de los bancos. Los reguladores reconocen las ventajas de la diversificación geográfica de los bancos, si bien, como se ha señalado antes, entienden que no todos los modelos son iguales. En particular, el modelo descentralizado de bancos centrados en el negocio minorista se percibe como más beneficioso que el modelo centralizado de bancos mayoristas, desde el punto de vista de la estabilidad financiera internacional. Sin embargo, el enfoque actual tiende a establecer trabas a la libre circulación de capitales en un sentido amplio (el llamado *ring fencing*), que, aunque comprensibles tras la traumática experiencia de la crisis, complican la actuación de los bancos globales, independientemente de su modelo de negocio. Sería deseable que la regulación financiera incentivara aquellos modelos de negocio que desde el propio sector oficial se reconoce que han tenido una contribución positiva para limitar el alcance y propagación de la crisis.

Por ejemplo, en la metodología aplicada a los bancos sistémicos internacionales (GSIB en su acrónimo inglés), la actividad de una filial en una jurisdicción distinta de la matriz se considera una actividad entre distintas jurisdicciones, incluso si desarrolla sus actividades fondeadas en moneda local. Esto significa que los índices de actividad interjurisdiccional aumentan, y, con ellos, el carácter sistémico de una institución

financiera, aunque el fondeo local y el modelo de negocio reduzcan el contagio. Quizás el grado de riesgo sistémico ligado a esta actividad se aproximaría mejor por el volumen de los flujos genuinamente *cross-border*. En cualquier caso, la información pública debería diferenciar entre la actividad que se desarrolla en el ámbito local, de aquella otra que tiene una naturaleza transfronteriza, para favorecer la transparencia.

Por otro lado, los principios de equivalencia y reconocimiento mutuo de Basilea no se aplican de forma general ni homogénea en las distintas jurisdicciones. Los instrumentos de capital emitidos por un *holding* en países terceros y los instrumentos de capital *tier 1* emitidos por filiales en países terceros solo pueden ser reconocidos a nivel consolidado en Europa cuando cumplen con la regulación europea. Este requerimiento impide en muchos casos su reconocimiento para grupos bancarios que tienen su matriz en Europa.

Para que la diversificación se reconozca, es preciso impulsar la cooperación entre los supervisores nacionales y para ello es recomendable reforzar el papel de los colegios de supervisión y regulación.

En un sentido más general, la regulación en base consolidada muchas veces tiene efectos fuertemente extraterritoriales sobre las jurisdicciones de destino de los bancos europeos, aunque la regulación y la supervisión locales sean equivalentes (o incluso con frecuencia más exigentes) a las del país de origen. Un ejemplo de esto lo encontramos en el tratamiento que se da en Europa a la deuda soberana emitida en moneda local y adquirida por bancos locales que son filiales de grupos bancarios europeos. Por limitaciones simplemente administrativas, al pasar esta competencia al ámbito europeo, algunas jurisdicciones anteriormente consideradas equivalentes han dejado de serlo en 2015, pasando a dejar de beneficiarse de la excepción que permite considerar a la deuda soberana un activo sin riesgo. El recargo de capital que ello supone en el balance consolidado perjudica a las filiales de estos bancos en países emergentes y a los propios países.

Sobre la cuestión de fondo (si tiene sentido el tratamiento de la deuda soberana como activo sin riesgo), si bien el objetivo de reducir el vínculo entre riesgo bancario y soberano es absolutamente deseable, conviene en primer lugar preguntarse si este análisis debe limitarse al riesgo de crédito, como hace el Comité de Basilea, o sería preferible un enfoque más amplio, que considere todas las modalidades de reducción del valor real de la deuda, a través de diversas variantes de represión financiera (Reinhart y Sbrancia, 2011). En todo caso, la diferenciación entre la deuda soberana denominada y financiada en moneda local de aquella otra emitida y/o financiada en divisa extranjera es importante, así como lo es evitar que la regulación consolidada tenga efectos extraterritoriales en los países emergentes.

## 10. Consideraciones finales

La expansión de la banca española en Latinoamérica ha tenido consecuencias muy positivas para reforzar su fortaleza y rentabilidad, al tiempo que ha contribuido a la estabilidad financiera de España y de la región. Esta diversificación ha permitido a los bancos españoles hacer frente a crisis tanto en los países de destino como en el país de origen. Hoy, alrededor del 50 por 100 de los beneficios de los dos grandes grupos españoles se generan en Latinoamérica. De cara al futuro la región seguirá jugando un papel fundamental para nuestras instituciones.

Las iniciativas regulatorias adoptadas a raíz de la crisis han hecho a los bancos más robustos y resistentes. Quizá la pregunta ahora es si no hay aspectos de la nueva regulación que castigan un modelo de banca comercial que, en particular bajo la fórmula de filiales, ha demostrado tener efectos positivos para los sistemas financieros y las economías de ambos lados del

Atlántico. Una revisión de estas regulaciones, pensadas para modelos de negocio diferentes, sería altamente deseable.

## Referencias bibliográficas

- [1] BAYOUMI, T. (2011). «Cross-Cutting Themes in Advanced Economies with Emerging Market Banking Links». *IMF Policy Paper*.
- [2] BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES (BIS) (2014). «EME Banking Systems and Regional Integration». *CGFS Papers*, nº 51, marzo 2014.
- [3] CLAESSENS, S. y VAN HOREN, N (2012). «Foreign Banks: Trends, Impact and Financial Stability». *IMF Working Paper*, enero 2012.
- [4] CULL, R. y MARTINEZ PERÍA, M. S. (2012). *Bank Ownership and Lending Patterns During the 2008-2009 Financial Crisis. Evidence from Latin America and Eastern Europe*.
- [5] FIECHTER, J. y OTROS. (2011). «Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All?», *Fondo Monetario Internacional (FMI)*.
- [6] FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2015). *Global Financial Stability Report*, abril.
- [7] GIANNETTI, M. y ONGENA, S. (2009). «Financial Integration and Firm Performance: Evidence from Foreign Bank Entry in Emerging Markets». *Review of Finance*, vol. 13, nº 2, pp. 181-223.
- [8] KHOO, A. (2014). «EME Banking Systems and Regional Financial Integration». *CGFS Papers*, nº 51, BIS.
- [9] LAMBERT, F. (2015). «International Banking After the Crisis: Increasingly Local and Safer?». Cap. 2, IMF.
- [10] McCAULEY, R.; McGUIRE, P. y GOETZ von, P. (2010). «The Architecture of Global Banking: from International to Multinational?». *BIS Quarterly Review*, marzo 2010.
- [11] MESQUITA, M. (2010). «Funding Patterns and Liquidity Management of Internationally Active Banks». *Committee on the Global Financial System Paper*, nº 39, BIS.
- [12] MONTORO, C. y ROJAS-SUAREZ, L. (2012). «Credit in Times of Stress: Lessons from Latin America». *BIS Quarterly Review*, BIS.
- [13] REINHART, C. M. y SBRANCIA, M. B. (2011). «The Liquidation of Government Debt». *NBER Working Paper*, nº 16893, marzo 2011.

Germán Ríos Méndez\*

# ASENTANDO LAS POSICIONES DE INVERSIÓN EN LATINOAMÉRICA: OPORTUNIDADES DE FUTURO

*En los últimos diez años América Latina ha disfrutado de un entorno externo favorable, que junto a las mejores políticas macroeconómicas, le ha permitido crecer y reducir la pobreza y la desigualdad. Sin embargo, ante el empeoramiento de la economía global, el reto de la región es aumentar su crecimiento potencial a través de un proceso de transformación productiva que incremente su productividad y le permita diversificar su matriz exportadora. Para ello, la agenda de reformas de América Latina debe incluir cerrar las brechas en infraestructura, mejorar la calidad de la educación y fomentar la innovación.*

**Palabras clave:** crecimiento económico, productividad, infraestructuras, educación, innovación.

**Clasificación JEL:** O1, O11, O12, O52, O54.

## 1. Introducción

América Latina ha tenido un comienzo de Siglo XXI muy auspicioso. La región logró alcanzar tasas de crecimiento del producto interno bruto (PIB) superiores al 4 por 100 durante el período 2004-2014, lo que permitió, unido a políticas sociales activas e innovadoras, reducir la pobreza de manera dramática. De hecho, el índice de pobreza pasó del 44 por 100 del total de la población en 2002 al 28 por 100 en 2014. Esto ha dado origen a un proceso de creación y posterior consolidación de un importante segmento de clase media, con aspiraciones económicas y políticas.

Este desempeño se debió principalmente a una combinación inusual de factores externos. Por una parte, el rápido crecimiento de China y de su clase media implicó un incremento de la demanda de materias primas, que a su vez contribuyó a mejorar los términos de intercambio de América Latina, principalmente los de los países de América del Sur. Por otra parte, la abundante liquidez y el bajo coste de financiamiento como consecuencia de la coyuntura económica global, permitieron a la región obtener recursos en excelentes condiciones financieras para apuntalar su crecimiento. Sin embargo, es importante destacar el esfuerzo doméstico realizado en ciertas áreas, como por ejemplo, la estabilidad macroeconómica alcanzada por Latinoamérica, producto del aprendizaje de crisis del pasado, y que ha conducido a una mejora sustancial de las políticas públicas en la región.

---

\* Director de Asuntos Estratégicos, CAF, Banco de Desarrollo de América Latina .

No cabe duda que América Latina es una región muy atractiva para captar inversión directa extranjera (IDE). Además de la estabilidad macroeconómica previamente mencionada, la región cuenta con vastos recursos naturales. Por ejemplo, el 40 por 100 de la biodiversidad del planeta, el 33 por 100 de las reservas de agua dulce, el 20 por 100 de los bosques naturales del mundo, el 12 por 100 de las tierras cultivables a nivel global, y cuantiosas reservas de minerales y recursos energéticos que se localizan en la región. Además, Latinoamérica se encuentra actualmente en una situación de bono demográfico, lo que implica que una proporción importante de su población es joven y se encuentra en edad de trabajar. Con las políticas de formación de capital humano adecuadas, esta población puede convertirse en mano de obra cualificada y productiva. No menos importante es el surgimiento de las llamadas «multilatinas», empresas de la región que se han expandido en América Latina y que recientemente han comenzado un proceso de internacionalización a nivel global, siendo líderes mundiales en sectores tales como agricultura, minería y manufactura, entre otros.

Ahora bien, es cierto que América Latina ha obtenido importantes logros, en especial estabilidad macroeconómica y reducción de la pobreza, pero para que la región sea aún más atractiva para la IDE, necesita llevar a cabo un proceso de reformas económicas, especialmente de tipo microeconómico. Probablemente, la tarea más urgente es la transformación productiva de Latinoamérica, que le permita incrementar la productividad, diversificar sus economías, y desarrollar cadenas de valor regionales que a su vez sean el instrumento para insertarse en procesos de producción globales. Los ingredientes principales de esta agenda son: cerrar la brecha en infraestructuras, mejorar la calidad de la educación a todos los niveles, fomentar la investigación aplicada y la innovación, diseñar políticas públicas para captar IDE de calidad, y fortalecer el marco institucional y regulatorio.

Este artículo analiza algunos de los elementos necesarios para acometer una transformación productiva

en América Latina y se enfoca en los desafíos que enfrenta la región en las áreas de infraestructuras, educación e innovación.

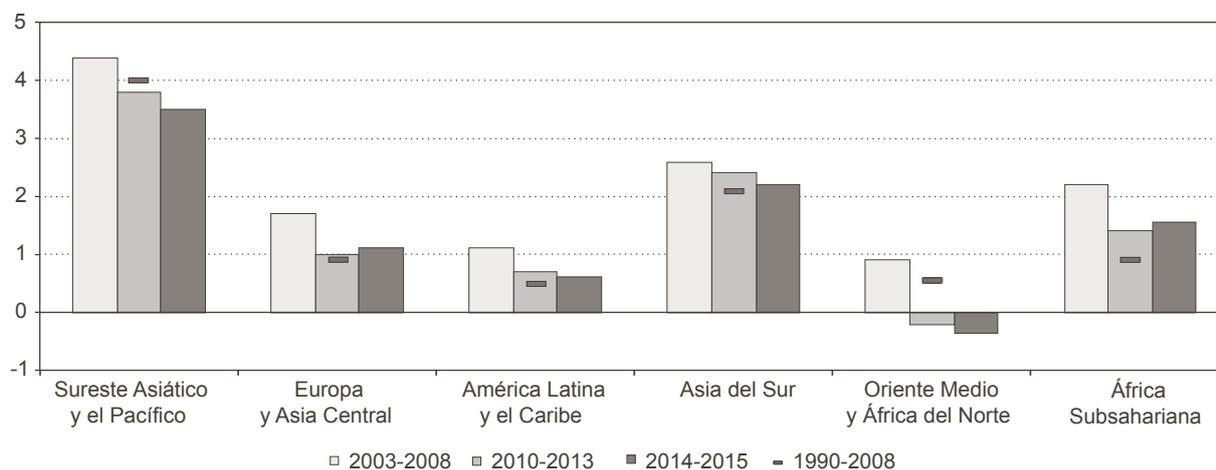
## 2. Transformación productiva

El gran desafío de América Latina es preservar las ganancias que ha obtenido en los últimos años y diseñar e implementar una agenda de reformas estructurales para alcanzar un crecimiento económico sostenido, sostenible y de calidad, que le permita cerrar la brecha de ingresos con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Para ello, es imperativo mantener la estabilidad macroeconómica que han obtenido la mayoría de las economías latinoamericanas y continuar el proceso de reducción de la pobreza y de la desigualdad, que fue posible gracias al entorno externo favorable del que disfrutó la región durante el período 2004-2014 y a las políticas sociales activas que implementaron la mayoría de los Gobiernos de la región.

Posiblemente el reto más importante al que se enfrenta América Latina es transitar hacia un proceso de transformación productiva, que le permita incrementar la productividad, diversificar su matriz exportadora y crear cadenas de valor regionales que sirvan de trampolín para insertarse en las cadenas globales de manufactura. Esto requiere agregar valor a la amplia base de recursos naturales que posee la región y, al mismo tiempo, llevar a cabo un proceso de diversificación económica, tanto alrededor de los sectores tradicionales de materias primas, como a través del descubrimiento de nuevos sectores en donde existan ventajas competitivas. Uno de los elementos clave de esta estrategia es atraer IDE de calidad, que venga acompañada de financiamiento, formación de capital humano y tecnología. Esto se facilitará en la medida en que se fortalezcan las instituciones y los marcos regulatorios en la región, y se diseñen políticas para atraer el tipo de inversión que tenga mayor impacto en términos de ganancias de productividad.

GRÁFICO 1

**CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE FACTORES POR REGIONES**  
(En %)



FUENTE: Banco Mundial.

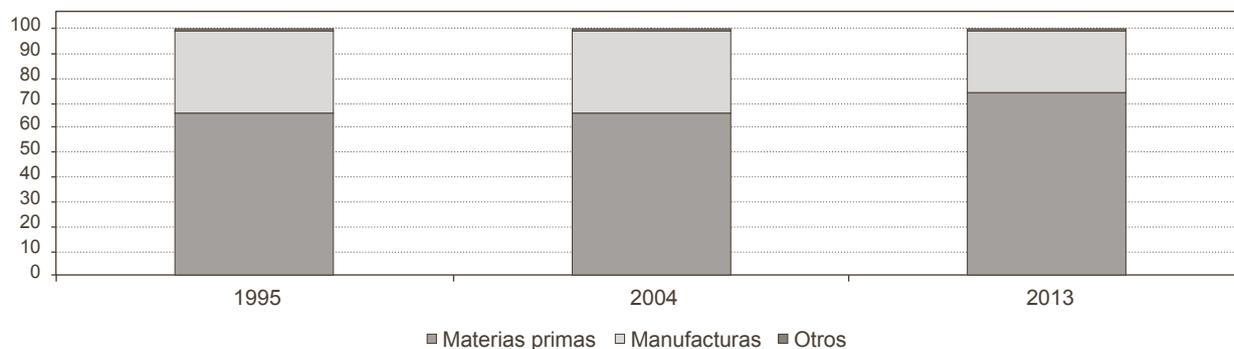
Si bien son muchas las reformas necesarias para la transformación productiva, y en muchos casos son específicas al contexto de cada país, existen tres áreas en donde la mayoría de los países latinoamericanos enfrentan retos comunes. En primer lugar, para aumentar la productividad, integrar físicamente a la región y mejorar las condiciones que permitan el desarrollo de cadenas regionales de valor, es necesario cerrar la brecha en infraestructuras y hacer mayores esfuerzos en términos de gestión logística. En segundo lugar, es fundamental mejorar el capital humano de la región para aumentar la productividad laboral y contar con los trabajadores adecuados para moverse hacia sectores económicos más sofisticados. En tercer lugar, es clave hacer mayores esfuerzos de inversión en actividades de investigación y desarrollo, así como crear vínculos entre los sectores académicos, públicos y privados, que generen la innovación necesaria para que las empresas puedan mejorar sus procesos de producción.

Varios indicadores muestran los grandes retos a los que se enfrenta América Latina en materia de transformación productiva. En el Gráfico 1 se muestra la evolución de la productividad en la región, y se evidencia que no ha sido capaz de aumentar las tasas de crecimiento de la misma y que, con la excepción de Oriente Medio y África del Norte, otras regiones del mundo emergente muestran tasas de crecimiento de la productividad superiores a las de la región.

En el Gráfico 2 se muestra la matriz exportadora de Latinoamérica, y se observa que cerca del 70 por 100 de las exportaciones corresponden a materias primas, lo que lleva a la necesidad de crear mejores condiciones para aumentar la participación de los sectores de manufactura y servicios, que pueden estar asociados a los sectores tradicionales de recursos naturales o ser nuevos descubrimientos en áreas con potencial competitivo.

Los retos que implica la transformación productiva son complejos y requieren reformas que darán

**GRÁFICO 2**  
**MATRIZ EXPORTADORA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**  
(En %)



**FUENTE:** Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

resultados a medio y largo plazo. Por esta razón, es fundamental que existan consensos dentro de la sociedad para llevar a cabo cambios en las políticas públicas que contribuyan a cerrar las brechas en infraestructura, mejorar la calidad de la educación, y desarrollar un ecosistema empresarial que fomente el emprendimiento y la innovación. A continuación se discutirán la situación y las reformas necesarias en estas áreas.

### 3. Infraestructura

La infraestructura es una herramienta clave para el desarrollo económico. En primer lugar, conecta los centros de producción con los centros de consumo. En segundo lugar, contribuye a la articulación del territorio, reduciendo tiempos de transporte y generando economías de escala y de aglomeración. En tercer lugar, puede reducir la pobreza y la desigualdad a través de la provisión de servicios públicos básicos como electricidad, agua y saneamiento. No menos importante es la contribución de la infraestructura a la integración regional. En el Gráfico 3 se observa que el 18 por

100 del total de exportaciones de Latinoamérica se hacen dentro de la región, mientras que en Asia esta cifra alcanza el 60 por 100 y en Europa el 69 por 100. Dada la compleja geografía de América Latina, el desarrollo de infraestructura para la integración física entre países es fundamental en la creación de las condiciones necesarias para la formación de cadenas de producción regionales.

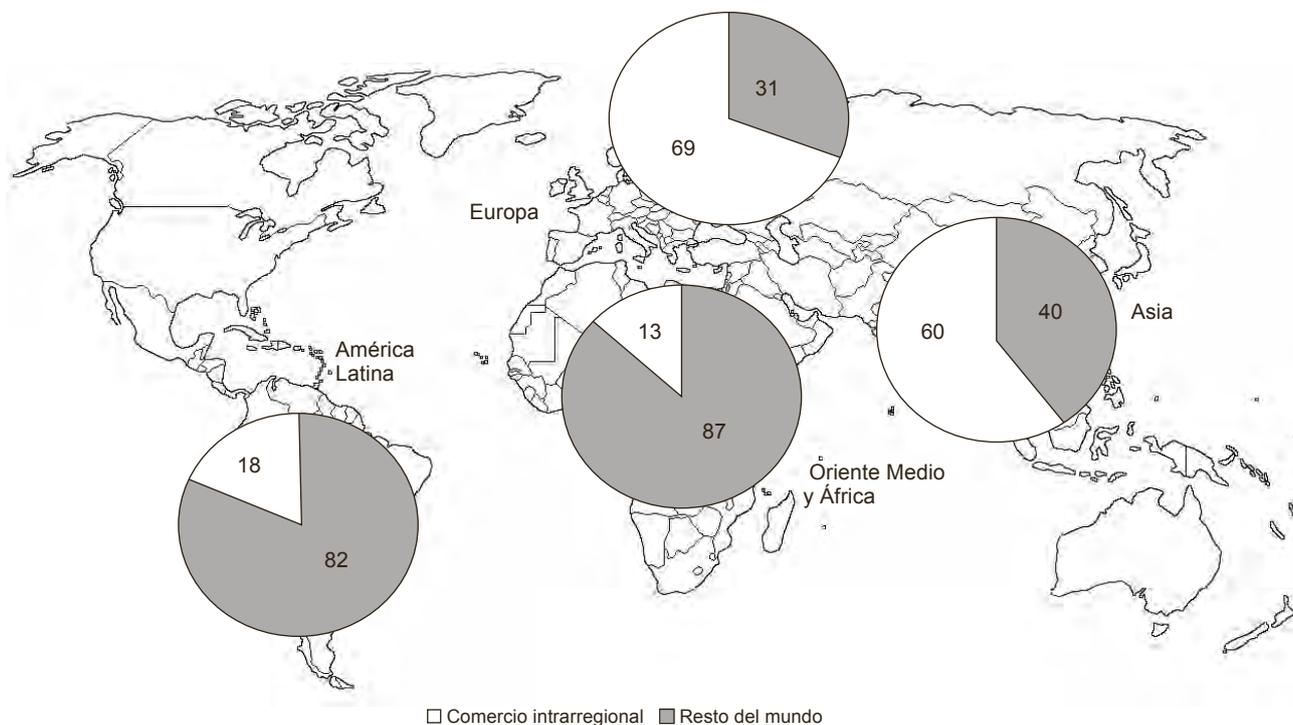
La situación de la infraestructura y la logística en América Latina presenta varios problemas. En el Gráfico 4 se muestra una comparación de la calidad de la infraestructura en varias regiones del mundo, y Latinoamérica se encuentra en una situación peor que las economías avanzadas en términos de calidad, y solo mejor que África Subsahariana entre las regiones emergentes.

Una situación similar se presenta en cuanto a logística. El Gráfico 5 muestra una comparación de diversos aspectos de logística, tales como aduanas, envíos internacionales y puntualidad, entre otros, donde la brecha entre la región y la OCDE es considerable.

La situación es heterogénea cuando analizamos diversos tipos de infraestructura. Con respecto a

GRÁFICO 3

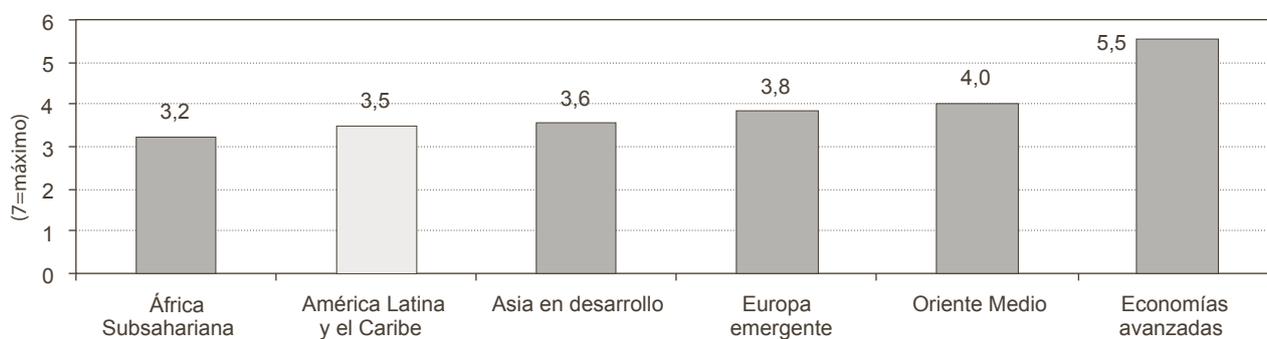
COMERCIO INTRARREGIONAL EN RELACIÓN CON EL RESTO DEL MUNDO, 2013  
(En %)



FUENTE: Centro de Comercio Internacional.

GRÁFICO 4

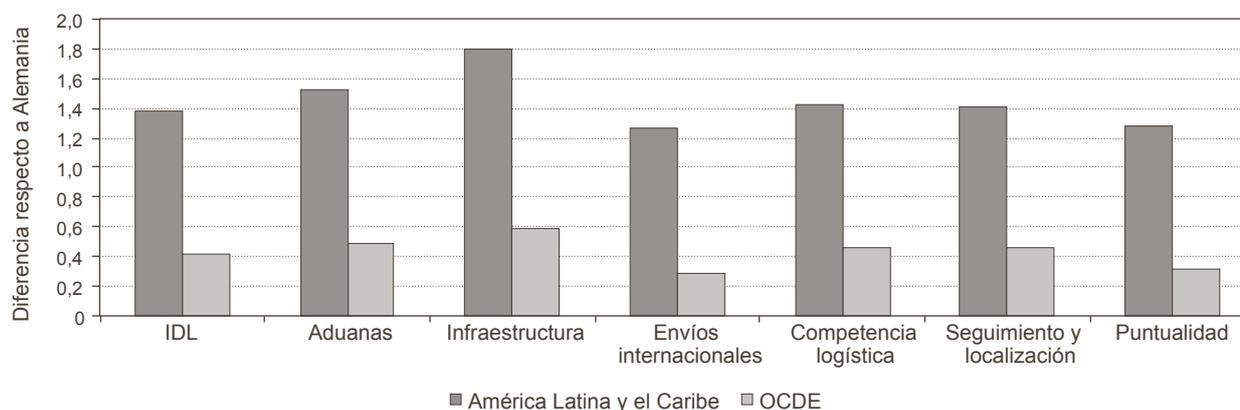
ÍNDICE DE CALIDAD DE LAS INFRAESTRUCTURAS



FUENTE: Foro Económico Mundial (WEF).

GRÁFICO 5

ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO (DIFERENCIA CON ALEMANIA,  
PAÍS CON MEJOR DESEMPEÑO DE LA OCDE)



NOTA: IDL o índice de desempeño logístico.

FUENTE: Banco Mundial.

servicios de electricidad y comunicaciones, la cobertura y la calidad se encuentran en niveles aceptables. En el área de puertos y aeropuertos se necesita mayor desarrollo, tanto en las infraestructuras como en la operativa logística. Los mayores retos son en agua y saneamiento, carreteras, y transporte urbano y ferroviario.

Para cerrar la brecha en infraestructura, se necesita duplicar la inversión actual y llevarla a entre el 5 por 100 y el 6 por 100 del PIB anual. Esto implica, sin incluir los costos de mantenimiento, inversiones de alrededor de 200-250.000 millones de dólares anuales.

Para enfrentar los retos de cerrar las brechas en infraestructura, América Latina deberá diversificar las fuentes de financiamiento, puesto que los recursos fiscales y los préstamos que pueden otorgar los bancos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la CAF, banco de desarrollo de América Latina, no son suficientes para cubrir las necesidades. En este sentido, la participación del sector privado es necesaria, bien sea a través de asociaciones público-privadas (APP) o a través de otros

mecanismos de financiamiento como fondos privados para financiamiento de infraestructura. Aquí el reto es contar con la legislación adecuada, que genere confianza y permita realizar contratos de construcción y operación de infraestructuras a largo plazo.

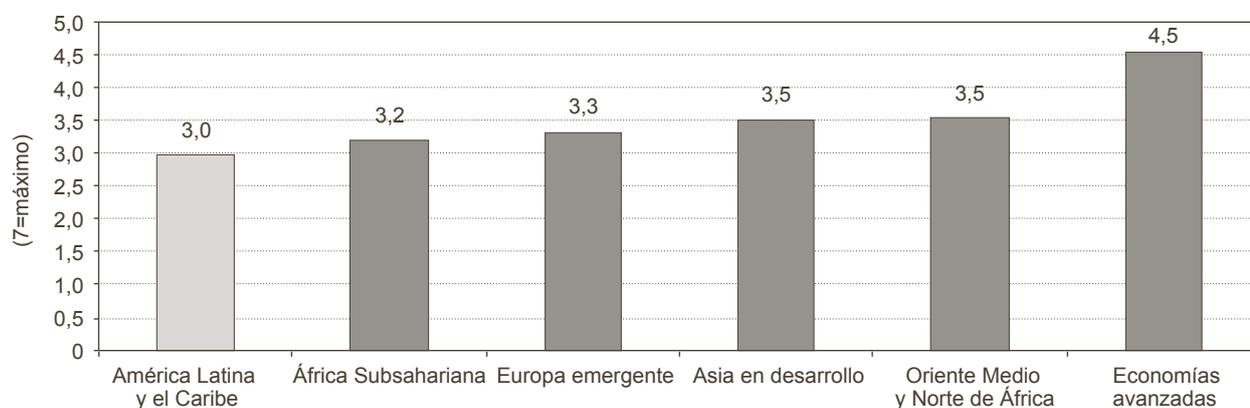
Cerrar la brecha en infraestructuras es clave para la transformación productiva y contribuirá a la integración física de la región, redundando en mayor comercio intrarregional, y facilitando la creación de cadenas de valor regionales.

### Educación

Un problema importante en América Latina es la educación a todos los niveles. A pesar de que se han hecho importantes progresos en cuanto a cobertura, aún persisten serios problemas de calidad. En el Gráfico 6 se observa que la región presenta el peor desempeño entre otras regiones emergentes cuando se compara en términos de calidad del sistema educativo. Por otra parte, en el Gráfico 7 se observa que

GRÁFICO 6

## ÍNDICE DE CALIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO



FUENTE: WEF.

aquellos países latinoamericanos que participan en las pruebas del Programme for International Student Assessment (PISA) obtienen bajas puntuaciones en ciencias, matemáticas y lectura cuando se les compara con países de la OCDE y otras naciones emergentes. En este área, las políticas públicas deben estar orientadas a reducir las desigualdades, incrementar la calidad de la educación en la primera infancia, mejorar las condiciones escolares para niños y adolescentes, con la finalidad de reducir la deserción escolar, actualizar los programas educativos, mejorar las condiciones de trabajo y proveer más formación al personal docente. Uno de los grandes retos de Latinoamérica es proporcionar una educación de calidad en los ámbitos técnico y laboral, especialmente importante para apoyar el proceso de transformación productiva.

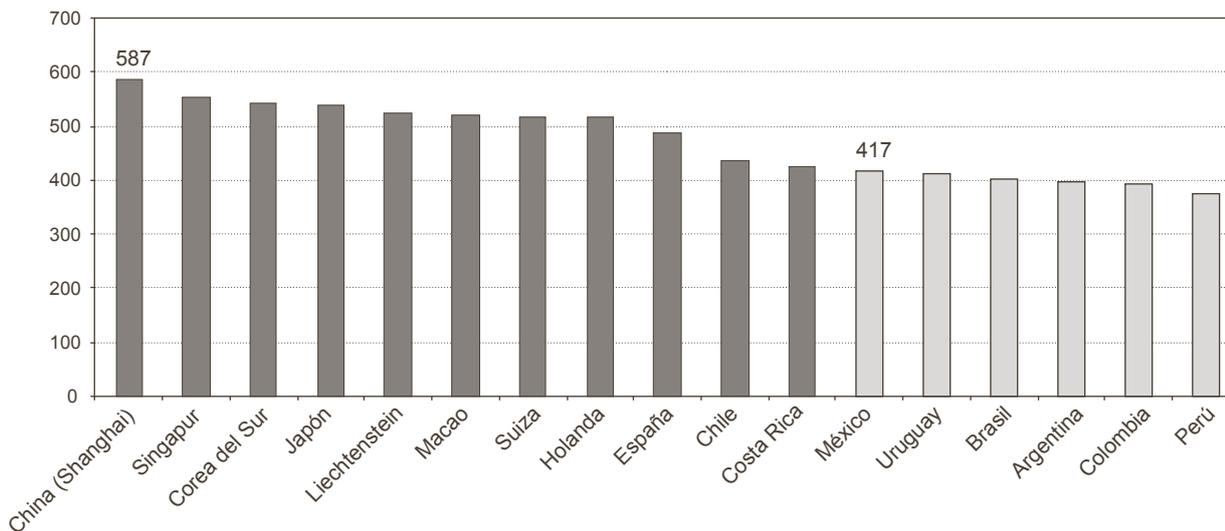
A pesar de los importantes logros en materia de pobreza y desigualdad en los últimos diez años, América Latina sigue siendo la región más desigual del mundo. Parte de esa desigualdad se genera desde el sistema educativo donde se constata que existen enormes brechas en cobertura y calidad educativa en términos de clase social, la condición étnica y la zona de

residencia. En esta dirección, uno de los retos más importantes de los países de Latinoamérica es extender y mejorar la educación de niños en la primera infancia, especialmente a aquellos vulnerables y pertenecientes a minorías excluidas.

Otro problema importante, y que tiene incidencia directa sobre la productividad laboral, son las altas tasas de repetición y deserción escolar en la educación secundaria. Por esto, es importante la reforma del sistema de educación secundaria para hacerlo atractivo a los jóvenes, y crear alternativas como la educación para el trabajo y el entrenamiento técnico, que les permita una mejor inserción en el mercado laboral.

Con respecto a la educación para el trabajo, en general los sistemas de fomento de la capacitación laboral en los distintos países de Latinoamérica no han dado una respuesta completa y satisfactoria a las necesidades de las empresas. Por una parte, estas enfrentan dificultades para contratar personal y mejorar su operación y productividad, producto de la falta de una fuerza laboral con las capacidades y experiencia adecuadas. Por otra parte, las empresas capacitan poco o no capacitan.

GRÁFICO 7

**RESULTADOS PRUEBA PISA DE CIENCIAS MATEMÁTICAS Y COMPRENSIÓN LECTORA  
(Promedio de la OCDE=497)**


FUENTE: OCDE.

En este área, las reformas deben estar enfocadas al fortalecimiento institucional de los organismos nacionales responsables de la educación técnica y la formación profesional, a promover la certificación de competencias como mecanismo de solución integral de vinculación sectorial y de procesos, y a proveer incentivos para que las empresas proporcionen más y mejor capacitación a sus trabajadores.

Parte de la agenda de políticas públicas para mejorar la calidad de la educación en América Latina tiene que ver con proveer a las escuelas los insumos necesarios para cumplir su labor, donde las tecnologías de la información y comunicación (TIC) juegan un papel fundamental, así como una mayor autonomía organizacional a las escuelas y entrenamiento al personal docente, de manera que ofrezcan mejores oportunidades de aprendizaje para niños y adolescentes, principalmente a aquellos que se encuentran en situación vulnerable.

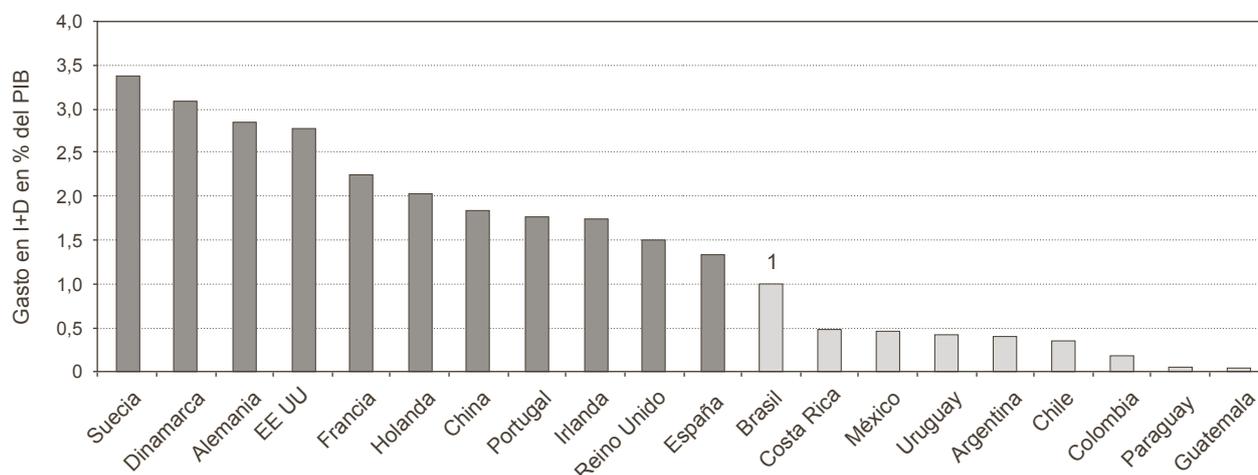
La reforma de los sistemas educativos y su adecuación a los requerimientos del mercado laboral es un imperativo para la transformación productiva de América Latina. Para que la región pueda desplazarse hacia sectores de mayor valor agregado precisará de más y mejor mano de obra cualificada. Esto se logrará en la medida en que se pueda mejorar la calidad de la educación en todos los niveles, especialmente en la primera infancia y en la educación para el trabajo y capacitación laboral.

#### 4. Innovación

América Latina necesita hacer mayores esfuerzos en las áreas de innovación, investigación y desarrollo. La región invierte muy poco en el desarrollo de nuevas tecnologías y existen importantes problemas de coordinación entre los entes públicos encargados de los

GRÁFICO 8

## GASTO EN I+D EN PORCENTAJE DEL PIB, 2001



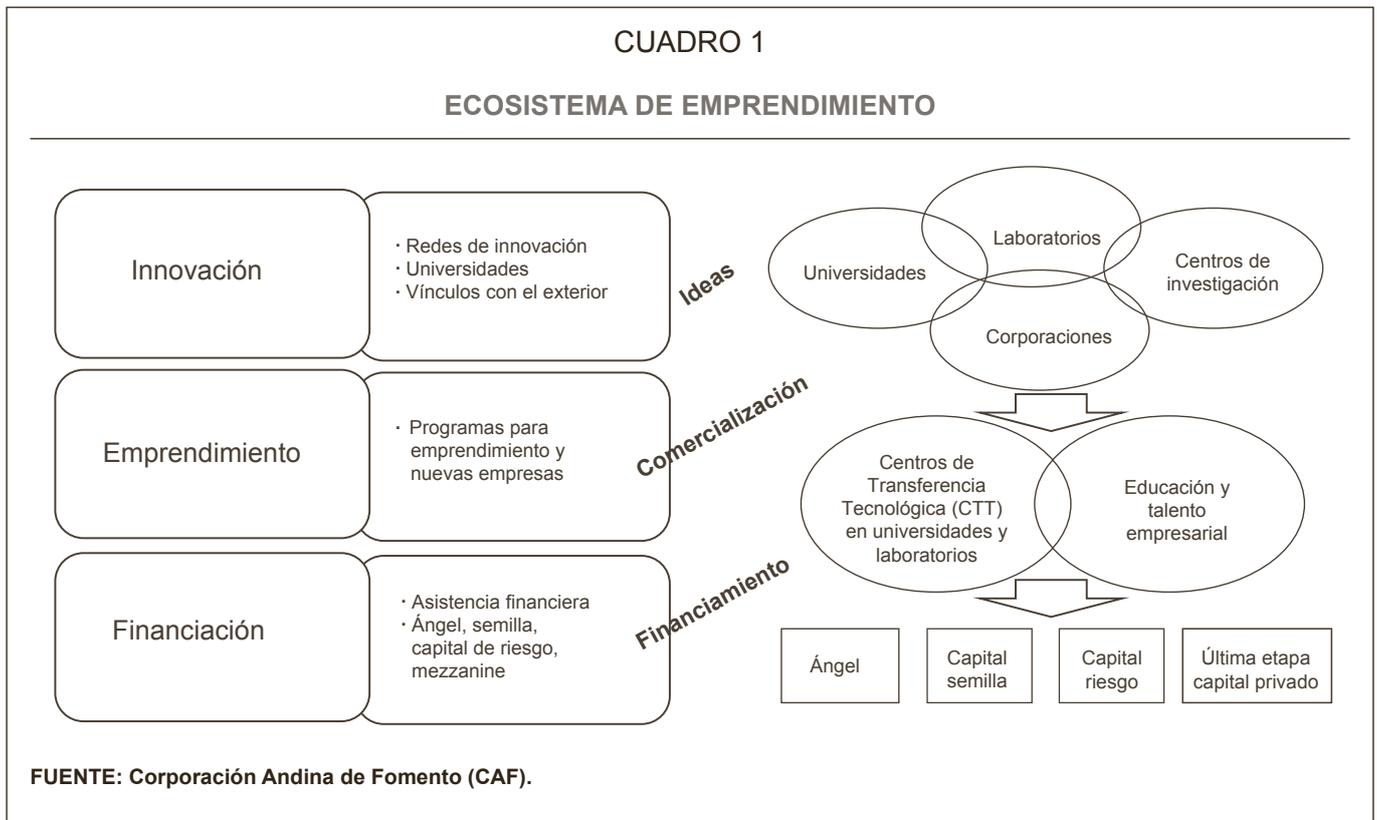
FUENTE: Banco Mundial.

temas de ciencia y conocimiento, el sector académico y las empresas. En este sentido, es clave diseñar e implementar políticas públicas que permitan establecer mayores vínculos entre las instituciones de educación superior, el sector privado y los organismos del Estado encargados de la investigación y el desarrollo. En este ámbito, es fundamental promover el diseño e implementación de mecanismos financieros novedosos para atender estas actividades.

Fomentar la innovación es necesario para poder desarrollar productos y servicios de mayor valor agregado, y moverse a sectores de mayor sofisticación productiva. América Latina debe incrementar el nivel y la eficiencia de su gasto en investigación y desarrollo (I+D) que, como se muestra en el Gráfico 8, es bajo cuando se compara con los países desarrollados e inclusive con algunos países emergentes. Además, la región debe realizar las reformas requeridas para construir y potenciar el ecosistema de emprendimiento necesario para obtener los beneficios directos y las

externalidades positivas que genera el proceso de innovación. En este sentido, los tres pilares fundamentales para un ecosistema de emprendimiento son el fomento a la innovación, las políticas de promoción al emprendimiento y la financiación en todas las etapas de un proyecto, como se muestra en el Cuadro 1.

Para impulsar la innovación en Latinoamérica se requiere mayor inversión por parte del sector privado y optimizar las políticas públicas de apoyo por parte de los Gobiernos. En este sentido, las intervenciones de política deben estar orientadas a incentivar la innovación privada, por ejemplo, la creación de empresas de base tecnológica. Un apoyo importante que puede dar el sector público es a través de la simplificación del marco legal, tanto para la creación de empresas como para su cierre, debido a la naturaleza dinámica de los emprendimientos. De igual forma, el Estado puede proveer financiamiento en fases tempranas de los emprendimientos, donde es más complicado acceder a financiamiento privado debido a fallas de mercado.



Otra política pública que puede ser interesante es la introducción en los sistemas educativos de la región de elementos sobre la cultura emprendedora, especialmente a nivel de educación secundaria, lo que proveería de conocimiento y herramientas a los jóvenes que decidan comenzar su propio negocio.

La consolidación de los ecosistemas de emprendimiento es muy importante para la transformación productiva. Para que América Latina pueda aprovechar y potenciar sus ventajas, necesita fortalecer sus sistemas de innovación, investigación y desarrollo. Esto también contribuirá a que la región se encuentre mejor preparada para captar IDE de calidad.

**5. Bases para la atracción de inversiones**

España inició un extenso proceso de inversiones en América Latina a finales de la década de los noventa,

guiado principalmente por la privatización de los servicios públicos latinoamericanos y la internacionalización del sector bancario español. Esa posición inversora se ha consolidado y en la actualidad posee un *stock* de capital acumulado que asciende a más de 200.000 millones de dólares. Este ciclo de inversiones ha generado cuantiosas ganancias para ambas regiones. Para España, representó importantes beneficios y contribuyó con su desarrollo y posicionamiento internacional; y para Latinoamérica promovió la modernización de sus servicios y mercados, e impulsó la competitividad regional.

Latinoamérica ha sido el motor de crecimiento y desarrollo de muchas empresas españolas y en la actualidad sus negocios en la región representan una fracción importante de los beneficios de estas empresas. En el caso de los principales bancos españoles, BBVA y Banco Santander, obtienen el 70 por 100 y el 38 por 100 de sus beneficios en la región respectivamente, y

CUADRO 2

**EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL IBEX  
CON PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE, 2014**

Países	Número de empresas
América Central .....	13
Argentina .....	17
Bolivia .....	6
Brasil .....	23
Chile.....	19
Colombia .....	21
Cuba .....	9
Ecuador .....	8
México .....	22
Paraguay.....	3
Perú .....	17
Rep. Dominicana .....	5
Uruguay .....	7
Venezuela .....	12
<b>Total .....</b>	<b>182</b>

FUENTE: Ministerio de Economía y Competitividad e ICEX.

la aseguradora Mapfre un 30 por 100<sup>1</sup>. En conjunto en 2014, las empresas del índice bursátil español (Ibex) con presencia en Latinoamérica facturaron más de 100.000 millones de euros. En el Cuadro 2 se observa la presencia extendida de las empresas españolas del Ibex a lo largo de la geografía de la región.

Actualmente América Latina es un mercado mucho más competitivo, sofisticado y desarrollado de lo que era en la década de los noventa, y los consumidores son más exigentes con la calidad de los productos y servicios que demandan. Las empresas españolas han evolucionado con la región, y han demostrado ser capaces de adaptarse a los cambios políticos, económicos y sociales, y esa es la principal ventaja competitiva

<sup>1</sup> Cifras de 2014

que poseen para aprovechar las diversas oportunidades de inversión que se presentan hoy en día.

Estas oportunidades son claras, no solo la creciente clase media, producto de la reducción de los niveles de pobreza e indigencia que la convierten en una región donde los ciudadanos tienen mayor poder adquisitivo y demandan más bienes y servicios de mejor calidad, sino que a nivel gubernamental se han establecido importantes planes para el desarrollo de las infraestructuras regionales, sector en el que las empresas españolas son altamente competitivas. En el Esquema 1 se muestran algunos de los planes de inversión en infraestructura que llevan a cabo varios países de América Latina.

Dada la amplia experiencia de las empresas españolas en la región existe un enorme potencial para aprovechar las oportunidades mencionadas y atraer nuevos actores, como por ejemplo pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas que puedan proveer de bienes y servicios a empresas con operaciones en la región o explorar nuevas oportunidades de negocios.

Sin embargo, para hacer más atractiva la región a la inversión española y a la IDE en general, es importante que la agenda de transformación productiva se implemente y que se eliminen los cuellos de botella que actualmente dificultan operar en América Latina. Mejor infraestructura y logística, una educación de mayor calidad y la consolidación de los sistemas nacionales de emprendimiento, mejorarán sustancialmente las condiciones para invertir en Latinoamérica y crearán nuevas oportunidades.

## 6. Consideraciones finales

América Latina ha realizado importantes progresos en los últimos 15 años, tanto en materia de crecimiento económico, como de reducción de la pobreza y la desigualdad. Si bien es cierto que estas ganancias se dieron en un entorno externo favorable, es innegable que la región realizó importantes avances en términos de políticas públicas, especialmente en el área

## ESQUEMA 1

## PLANES DE INVERSIÓN DE PAÍSES SELECCIONADOS PARA AMÉRICA LATINA

País	Plan	Monto	Área
Perú	Plan de Inversiones de Infraestructura 2013-2016	21.130 millones de dólares	Construcción y modernización de todo tipo de infraestructuras.
Colombia	Programa de Cuarta Generación de Concesiones Viales 2012-2020	25.000 millones de dólares	Carreteras y redes ferroviarias Aeropuertos y puertos
México	Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018	589.843 millones de dólares	Comunicaciones y transporte, energía, infraestructura de aguas, desarrollo urbano y territorial, salud y turismo
Chile	Plan de Infraestructura, Desarrollo e Inclusión	Proyectos regionales entre 2012-2014 con inversiones de 18.000 millones de dólares  Proyectos de concesiones 2014-2020 con inversiones de 9.900 millones de dólares	Infraestructura de caminos, vivienda, salud, transporte.
Brasil	Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC 2007-2010)	Aprobó 503.900 millones de dólares y el segundo plan pretende aprobar más de 250.000 millones en el primer año	Construcción, saneamiento, energía, transporte y logística.
Panamá	Plan de Inversiones 2015-2019	19.000 millones de dólares	Obras viales, saneamiento, electricidad y distribución, además de proyectos en educación, saneamiento básico, agua potable, vivienda, transporte, salud, etc.

**FUENTE:** Comité de Inversiones Extranjeras (CIEChile), Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión Perú), Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios (Uruguay XXI), Procolombia, Proméxico, Proin-vex, Brasilexport.

macroeconómica y social. Actualmente, el escenario internacional ha empeorado haciéndose menos propicio para Latinoamérica, lo que se ha reflejado en una desaceleración de la región y en un estancamiento en la reducción de la pobreza. Esto implica que los países latinoamericanos deben hacer un mayor esfuerzo interno para aumentar su crecimiento potencial.

Para ello, América Latina debe consolidar un proceso de reformas de carácter microeconómico que persiga aumentar la productividad, y lograr una transformación

productiva que permita agregar mayor valor a la base de recursos naturales con los que cuenta la región y le permita descubrir nuevos sectores, tanto asociados a las materias primas, como aquellos en los que se pueda explotar ventajas competitivas.

Esta agenda de reformas de largo plazo contiene varios elementos, entre los cuales se encuentran cerrar las brechas en infraestructuras, mejorar la calidad de la educación a todos los niveles, y fomentar la creación y consolidación de un ecosistema empresarial

que fomente el emprendimiento y la innovación. Estas acciones contribuirán a sentar las bases para atraer más y mejor IDE, que con las políticas públicas adecuadas, será fuente de recursos financieros, tecnología y formación de capital humano.

Esta agenda de reformas es compleja y sus resultados son de mediano y largo plazo, se requieren consensos para llevarla a cabo, pero redundará en una mejora del crecimiento económico de la región y en los niveles de vida de sus habitantes.

### Referencias bibliográficas

- [1] BLANCO ESTÉVEZ, A. (2014). *La explosión de la inversión exterior latinoamericana: tendencias y evolución reciente de las multilatinas*. Washington D.C.: Wilson Center.
- [2] CAF, BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (2013). «Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva». *Reporte de Economía y Desarrollo*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- [3] CAF, BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (2014). *IDEAL 2014. Infraestructura en el Desarrollo de América Latina*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento, marzo 2015.
- [4] IE BUSINESS SCHOOL (2015). «VIII Informe IE: 2015: Panorama de Inversión Española en Iberoamérica». *IE Business School*, España.
- [5] INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT / THE WORLD BANK (2014). *Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency*. Washington D.C.: The World Bank.
- [6] LAU, L. J.; JAMISON, D. T. y LOUAT, F. F. (1991). «Education and Productivity in Developing Countries. An Aggregate Production Function Approach». *Policy, Research and External Affairs, World Development Report*.
- [7] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE); CAF, BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA y COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL) (2014). «Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for Development», *OECD Publishing*, París.
- [8] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2013). «Startup América Latina: promoviendo la innovación en la región. Centro de Desarrollo de la OCDE». *OCDE Estudios del Centro de Desarrollo*.
- [9] RÍOS, G. (2013). «CAF Development Bank of Latin America's Approach for Infrastructure Financing». *Great Insights* vol. 2, nº 4 (mayo-junio 2013). ECDP.
- [10] RÍOS, G. (2014). *Los retos para la competitividad de América Latina. Economía desde la Casa América*. Expansión.com. Recuperado de: <http://www.expansion.com/blogs/economia-casaamerica/2014/03/26/los-retos-para-la-competitividad-de.html>
- [11] RÍOS, G. (2015). «La agenda de reformas para mejorar las condiciones en América Latina para atraer más y mejor inversión extranjera». *Panorama de Inversión Española en Iberoamérica 2015. IE Business School*.
- [12] SCHULTZ, T. W. (1971). *Education and Productivity*. Washington DC: National Commission on Productivity.
- [13] SERRANO, L. (1995). «Indicadores de capital humano y productividad». *Revista de Economía Aplicada*, 1996.
- [14] ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO) (2013). «Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015». *Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe*, Santiago: OREALC/UNESCO.
- [15] WORLD BANK GROUP (2015). *Global Economic Prospects. Having Fiscal Space and Using It*. Washington DC.

## ***PLAN INTEGRAL DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO MINORISTA DE ESPAÑA 2015***



El Plan contiene una serie de medidas para promover el mercado minorista y está estructurado en diez ejes de actuación orientados a la innovación tecnológica del pequeño comercio; el fomento de los centros comerciales abiertos y mercados municipales; el apoyo financiero a las empresas; la promoción comercial; el impulso del relevo generacional y los emprendedores; el aprovechamiento de las sinergias entre comercio y turismo; la mejora de la seguridad comercial; la adopción de medidas legislativas de impulso a la actividad comercial, de eliminación de barreras a la actividad y alcanzar el objetivo de la unidad de mercado, el apoyo a la internacionalización del comercio español y la mejora de la formación y la creación de empleo.

**Número de páginas:** 129

**Descarga gratuita:** <http://www.mineco.gob.es/>

**Email:** [distribucionpublicaciones@mineco.es](mailto:distribucionpublicaciones@mineco.es)

---

**[www.revistasice.com](http://www.revistasice.com)**

Librería virtual, suscripción y venta: [www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es)

Pº de la Castellana, 162

28046 Madrid.

Tel. 91 603 79 97/93

Correo electrónico: [DistribucionPublicaciones@mineco.es](mailto:DistribucionPublicaciones@mineco.es)

# TRIBUNA DE ECONOMÍA

Todos los artículos publicados en esta sección son sometidos  
a un proceso de evaluación externa anónima



Sonia San Martín\*  
Blanca López Catalán\*\*  
Nadia H. Jiménez Torres\*\*\*

# ¿QUÉ FACTORES PROPICIAN LA VENTA POR TELÉFONO MÓVIL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

*En este trabajo utilizamos los enfoques de tecnología-organización-entorno y el marketing de relaciones para analizar 125 empresas españolas. Identificamos tres tipos de empresas según los factores más importantes que influyen en la adopción de la venta por teléfono móvil: propensión a la innovación y a las tecnologías de la información, apoyo de los empleados y de la dirección, presión de la competencia, valor del cliente y beneficios percibidos del marketing móvil. El estudio permite descubrir el perfil de las empresas más proclives a adoptar (o no) el comercio móvil y derivar implicaciones de utilidad para las empresas.*

**Palabras clave:** comercio móvil, adopción, empresas, TOE, marketing relacional.

**Clasificación JEL:** M31, M37.

## 1. Introducción

El comercio móvil es un término cada vez más popular en nuestros días que Trasewich (2002) define como «todas las actividades relacionadas con una

transacción económica (o potencial transacción económica) realizadas mediante el uso de redes de comunicaciones inalámbricas a través de dispositivos móviles». En este estudio concretamos el término «dispositivo móvil» a los teléfonos móviles debido a que su gran expansión a nivel mundial lo convierte en objeto de interés y por haberse convertido en un elemento personalísimo con características muy específicas que lo diferencian de ordenadores portátiles o PDAs (personal digital assistant), entre otros (posibilidades de comunicación, carácter social, conveniencia, personalización, etc.).

Una vez que las tasas de penetración del teléfono móvil en los países desarrollados han alcanzado

---

\* Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Burgos.

\*\* Departamento de Gestión y Marketing. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

\*\*\* Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Coordinación Académica Región Altiplano «COARA». México.

Las autoras agradecen a la Fundación Ramón Areces la financiación recibida para la realización del proyecto de I+D, sobre el futuro de la compraventa por teléfono móvil, en el que se enmarca este trabajo (referencia 2010/00134/001).

Versión de octubre de 2012.

prácticamente el nivel de saturación, las cifras muestran un paso firme hacia la adquisición de *smartphones* o teléfonos inteligentes, posibilitando a millones de potenciales clientes el acceso a contenidos a través de la contratación de tarifas planas de datos. De acuerdo con el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) (2012) la banda ancha móvil ha incrementado su nivel de penetración hasta el 50,4 por 100 en las empresas españolas, y el número de clientes que ya compran a través de este canal se cifra en el 14,8 por 100. Además, España figura en el segundo puesto del *ranking* europeo en penetración de *smartphones* (33 por 100), por detrás de Reino Unido (The Groupe Speciale Mobile Association, GSMA, Mobile World Congress, 2012). Pese a lo rotundo de estas cifras, la literatura existente se ha centrado principalmente en la adopción del comercio móvil por parte de los usuarios finales, siendo pocos los estudios que examinan el comercio móvil desde el punto de vista de las empresas (Gebauer y Shaw, 2004; Liang *et al.*, 2007; MacInnes *et al.*, 2010; Park *et al.*, 2010 y Shankar 2010), que son las que se encuentran ante un magnífico reto lleno de posibilidades comerciales. Por ello, hemos identificado la necesidad de analizar las empresas en cuanto a las características básicas que podrían influir a la hora de embarcarse en el comercio móvil en un mercado tan prometedor como el español, entendiendo que las tasas de penetración de los teléfonos inteligentes, la popularización de las tarifas planas de datos y los niveles de compra observados significan un verdadero mercado potencial. El estudio de las características de un consumidor innovador ya ha sido analizado (Fenollar y Cuestas, 2011), pero no hemos encontrado trabajos en España sobre el caso de las empresas y menos aún aplicados a un campo tan emergente como es el comercio móvil.

Así pues, el objetivo de este estudio es realizar una aproximación a las empresas españolas atendiendo a las características que guardan especial relación con la adopción de tecnologías móviles. La mayoría de los

estudios del ámbito de los sistemas de información que estudian porqué una organización decide adoptar una determinada tecnología de la información, se basan en el modelo de tecnología-organización-entorno (TOE) que permite recopilar tres tipos de factores de contexto, que en su conjunto dan respuesta a dicha adopción: factores tecnológicos (como la propensión de la empresa a la innovación y a adoptar nuevas tecnologías de la información), factores organizacionales (como el apoyo de los empleados y de la dirección al comercio móvil) y del entorno (presión de la competencia). Debido a que la naturaleza del teléfono móvil influye en la relación entre la empresa y el consumidor (ubicuidad, sensibilidad al contexto, interactividad, conveniencia y capacidades multimedia), convirtiéndolo en un excelente instrumento de *marketing*, añadimos al estudio el enfoque relacional considerando también el valor del cliente y los beneficios del CRM (Customer Relationship Marketing) percibidos por la empresa.

Este estudio comienza desarrollando el marco conceptual que permite extraer las variables que utilizamos en la caracterización de las empresas. Posteriormente, el análisis empírico concretará mediante análisis factorial los siete factores que servirán para la identificación de tres conglomerados de empresas en relación con la adopción del comercio móvil. Finalmente, se presentan la discusión y las implicaciones para los profesionales, así como las principales limitaciones y futuras líneas de investigación propuestas como consecuencia de esta investigación.

## Marco conceptual

### *Modelo tecnología-organización-entorno*

Según Tornatzky y Fleischer (1990) hay tres aspectos clave que afectan a la aceptación y adopción de una tecnología por una empresa: contexto tecnológico, contexto organizacional y el entorno. Este modelo o enfoque conocido como TOE (*technology-organiza-*

*tion-environment*) ha sido aplicado tanto al comercio electrónico (Lin y Lin, 2008) como al ámbito del comercio móvil (Doolin y Al Haj, 2008).

— Dentro de los factores tecnológicos que facilitan la adopción de tecnologías móviles se encuentran la propensión de la empresa a la innovación y a adoptar nuevas tecnologías de la información. Varios autores apuntan a la importancia de la innovación y la orientación tecnológica de la empresa tanto para la adopción del comercio electrónico (Xu *et al.*, 2004 y Tsai y Gururajan, 2005) como para conseguir su transformación a comercio móvil (Trainor *et al.*, 2011). El concepto *innovativeness*, traducido como propensión a la innovación, refleja el grado en que una persona se interesa en probar un nuevo concepto, un servicio o un producto innovador. Pensamos que este factor se puede aplicar también a las empresas, por lo que ha sido admitido. En nuestro caso, una empresa será propensa a la innovación cuanto más proclive sea a adoptar nuevas formas de actuación que funcionen en otras empresas y cuanto más abierta esté a las nuevas ideas. Por otra parte, la propensión a la innovación en el ámbito de las tecnologías de la información fue introducido por Agarwal y Prasad (1998) y refleja una actitud proactiva por la cual la empresa indaga sobre una nueva tecnología de la información tan pronto como conoce de su existencia, experimenta con ella y suele ser una de las primeras empresas de su ámbito y de su sector que la implementa.

— Factores organizacionales. Los factores organizacionales pueden facilitar o inhibir la adopción de nuevas tecnologías. Según la literatura, entre los factores organizacionales destacan el apoyo de la dirección y el apoyo de los empleados (Umble *et al.*, 2003). En este sentido, Kahle-Piasecki *et al.* (2012) subrayaron la necesidad de evaluar el nivel de apoyo de los recursos humanos a la aplicación de la tecnología móvil en el negocio. La importancia del factor organizacional es demostrado por Lin *et al.* (2007) cuando el rendimiento percibido por las empresas, clave para la decisión de adoptar tecnología móvil en la empresa,

depende significativamente del apoyo de la dirección, y la ausencia de dicho apoyo provoca como consecuencia el fracaso. Por otra parte, Wang *et al.* (2010) sostienen que la presencia de profesionales de tecnologías de la información en la organización también favorecen la adopción del comercio móvil.

— Factores del entorno. Cuando una empresa percibe presión externa por parte de la competencia, dicha presión puede conducirle a adoptar una innovación. To y Ngai (2006) demuestran que cuanto mayor sea la presión de la competencia, más probable será que la empresa adopte el comercio electrónico. De hecho, esta presión puede provocar que las empresas adapten sus estrategias a la nueva situación competitiva (Grant, 2003 y Wang *et al.*, 2010), especialmente cuando se localizan en un sector en el que existe una gran incertidumbre acerca de lo que los competidores están haciendo (Pavlou y El Sawy, 2010). El negocio móvil se localiza, por esencia, en un entorno competitivo cambiante, donde la competencia se produce a nivel global, por lo que es previsible que las empresas perciban los movimientos de sus competidores como una gran amenaza que, entendemos, puede desencadenar interés por adoptar la tecnología móvil. Según Tsai y Gururajan (2005), la ventaja competitiva conduce a la excelencia de la innovación y también ayuda a la transformación del negocio móvil. Shankar *et al.*, (2010) también señalan la presión de la competencia como factor de crecimiento y expansión del comercio móvil.

### **Variables del contexto relacional**

Con el objetivo de complementar la caracterización de las empresas según el enfoque del TOE, añadimos la perspectiva del *marketing* relacional (Morgan y Hunt, 1994 y Harrigan *et al.*, 2009), conocido más comúnmente en el entorno empresarial como CRM (Customer Relationship Marketing). En el caso específico del comercio móvil, pensamos que esta perspectiva de *marketing* proporciona un valor añadido al modelo de

tecnología-organización-entorno. El modelo relacional se centra principalmente en las relaciones con las partes que son externas a la empresa, como los clientes, y el TOE está más preocupado con la naturaleza interna de la empresa y se centra en factores de índole más organizacional. Trainor *et al.* (2011) proponen un modelo que fusiona la tecnología de la información con habilidades organizativas de *marketing*, donde el *marketing* se utiliza para complementar los recursos humanos, tecnológicos y organizativos de la empresa, mejorando el rendimiento de esta. Los autores afirman que cualquier enfoque basado exclusivamente en la tecnología resulta insuficiente para su implementación con éxito.

— Valor percibido del cliente. Los beneficios relacionales y del servicio determinan el valor percibido del cliente por parte de la empresa (Olaru *et al.*, 2008). Este valor y su relación con la adopción del comercio móvil no han sido estudiados en la literatura de comercio móvil. Sin embargo, Payne y Flow (2005) y Chan (2005) exploraron el valor del cliente como un factor clave en la decisión de utilizar Internet. Así pues, el valor que cada cliente tiene para la empresa, determinará el uso de nuevas tecnologías, como el comercio móvil y su relación. Si el uso ha de centrarse en los clientes más valiosos o menos valiosos, es una cuestión que todavía no está resuelta. La utilización de tecnología con los clientes menos valiosos podría interpretarse como una estrategia para incrementar el valor de dichos clientes para la empresa, y la utilización con los más valiosos se podría traducir como una herramienta para fortalecer la relación comercial.

— Beneficios del *marketing* móvil percibidos por la empresa. Diferentes autores han destacado la importancia de las estrategias CRM, demostrando que pueden obtener beneficios tales como el conocimiento del mercado, la personalización, la mejora del servicio al cliente, lealtad, el ahorro de costes de *marketing*, mejoras en las ventas, la apertura de nuevos mercados y rentabilidad (Harrigan *et al.*, 2007 y Bouglel, 2011). En el caso específico del *marketing* móvil Nysveen *et al.*

(2005) ya señalaban el efecto positivo sobre la satisfacción con la marca y en el uso del canal tradicional. Por otra parte, el uso de cupones móviles como estrategia de *marketing* produce cifras de retorno claramente beneficiosas para las empresas. Bradshaw y Brash (2001) sostienen que los principios del *marketing* relacional son aplicables independientemente del canal que se utiliza para interactuar con los clientes, como ocurre en el *marketing* social a través del móvil. De acuerdo con lo anterior, apuntan que el CRM debe implicar una estrategia para tratar a los clientes de forma personalizada a través de diferentes medios de comunicación, como el teléfono, significando esto mucho más que la explotación de una base de datos o el uso de un programa de *software*.

## Metodología y resultados

### Selección de la muestra

La obtención de información para efectuar el estudio empírico, se realizó a través de encuestas a empresas españolas familiarizadas con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, debido a que pocas empresas han adoptado por el momento el comercio móvil en sus actividades comerciales. La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo por cuotas de la base de datos de empresas españolas registradas en el panel de empresas de AC Nielsen España. La información fue recogida en el mes de abril de 2011. Obtuvimos una muestra válida de 125 encuestas. El error muestral es del 8,8 por 100 para el caso más desfavorable y con un nivel de confianza del 95 por 100. El perfil característico de la muestra responde a empresas pequeñas y medianas (71,6 por 100) de diversos sectores, entre los que se encuentran: el sector comercial (27,9 por 100), el sector industrial (24,6 por 100), el sector de servicios tecnológicos (22,1 por 100) y el sector de servicios no tecnológicos (25,4 por 100). Más de la mitad de las empresas de la muestra venden a través de Internet

(54,4 por 100), y la mayoría ha participado de 1 a 20 años en su sector (61,3 por 100).

### Variables y escalas de medida

A efectos de cumplir con la validez de contenido, las escalas de medida se adaptaron al contexto de comercio por móvil a partir de la escasa literatura disponible sobre el tema. Además, se realizó un pretest con cinco directivos de empresas familiarizados con el uso de las nuevas tecnologías para la venta por móvil. Así, los estudios de Trainor *et al.* (2010) y Goldsmith y Hofacker (1991) sirvieron de base para desarrollar las escalas de propensión a la innovación y propensión a la innovación en el ámbito de las tecnologías de la información. Utilizamos los trabajos de Wang *et al.* (2010) y Trainor *et al.* (2011) para medir la presión de la competencia. Para medir el valor percibido del cliente por parte de la empresa y los beneficios del m-CRM (Microsoft Dynamics CRM) utilizamos los indicadores propuestos por Harrigan *et al.* (2009). Las referencias utilizadas para medir el apoyo de los empleados y de la dirección fueron de las Trainor *et al.* (2011) y Liang *et al.* (2007). Todos fueron adaptados al contexto del comercio móvil. Se utilizaron escalas de tipo Likert, con rango de cinco niveles de respuesta, desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

### Análisis factorial exploratorio y confirmatorio

Con ayuda del paquete estadístico SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) se realizó el análisis preliminar univariante y bivariante de las variables observables, en el que no se encuentran anomalías significativas de los datos, por lo que se procede a estudiar la unidimensionalidad de las variables latentes mediante un análisis factorial exploratorio (AFE). En concreto, realizamos un análisis de componentes principales (Cuadro 1). Los resultados permiten confirmar la existencia de siete factores. El factor F1 representa los beneficios percibidos del *marketing* móvil. El

F2 representa el apoyo de la alta dirección al desarrollo del comercio por móvil en la empresa. La propensión a la innovación está contemplada en el factor F3 y el F4 se relaciona principalmente con el valor percibido del cliente. Por otra parte, el F5 representa el apoyo de los empleados para utilizar la tecnología móvil en la empresa, el F6 la propensión de la empresa a adoptar nuevas tecnologías y, finalmente, el factor F7 representa la presión de la competencia.

Posteriormente se realizó un análisis factorial confirmatorio con ayuda del programa LISREL 8.7. Los resultados obtenidos sirven para conseguir las escalas definitivas y determinar la validez convergente y discriminante del modelo de medida. La validez de las variables observables para medir cada constructo se realiza en base a los coeficientes *lambda*, el estadístico *t-student* y el coeficiente R2. Se puede corroborar que la relación directa entre cada variable latente y sus variables observables correspondientes presenta cargas factoriales mayores que 0,5 y significatividad del 95 por 100 en todos los casos. Sin embargo, el R2 de la variable V14 era bajo por lo que procede la eliminación de este ítem para obtener el modelo de medida ajustado.

Los resultados del modelo ajustado se muestran en el Cuadro 2. Además, en este cuadro se presentan los índices de bondad de ajuste, el coeficiente *alpha* de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. Para las escalas relativas a nuestro caso, los valores que arrojan el *alpha* de Cronbach y la fiabilidad compuesta, para todas las escalas, son mayores que 0,7 y 0,6 respectivamente, confirmando la consistencia interna y la fiabilidad de las escalas definitivas (Bagozzi y Yi, 1988). En cuanto a la validez discriminante, los resultados obtenidos muestran que el valor de la varianza extraída en todos los casos es alto y superior a 0,5, y es mayor que las correlaciones al cuadrado con otros constructos (Bagozzi y Yi, 1988) (Cuadro 2 y 3). Finalmente, con las escalas depuradas de cada variable obtuvimos una puntuación factorial que resume la información de todos los elementos que componen cada uno de los

**CUADRO 1**  
**RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES**

Factor	Cod.	Variables que recoge el factor	Peso	Explicado %	Acumulado %
F1 Beneficios percibidos del <i>marketing</i> móvil	V1	Facilita un mejor servicio al cliente.	0,821	18,9	18,9
	V2	Mejora la lealtad del cliente.	0,806		
	V3	Genera más ventas y transacciones para la empresa.	0,779		
	V4	Mejora la rentabilidad global de la empresa.	0,776		
	V5	Facilita la personalización.	0,775		
	V6	Facilita el aumento de la notoriedad en el mercado.	0,762		
F2 Apoyo de la alta dirección	V7	La alta dirección de la empresa está dispuesta a asumir riesgos para adoptar el comercio por móvil.	0,818	15,6	34,5
	V8	La alta dirección de la empresa está dispuesta a invertir para adoptar el comercio por móvil.	0,777		
	V9	La alta dirección de la empresa considera que el negocio por móvil es importante estratégicamente.	0,773		
	V10	La alta dirección de la empresa está interesada en adoptar el negocio por móvil para obtener ventajas competitivas.	0,762		
F3 Propensión a la innovación	V11	En la empresa son reacios a adoptar nuevas formas de hacer las cosas hasta que se compruebe que funcionan con otras empresas.	0,782	12,9	47,4
	V12	En la empresa a menudo son escépticos ante nuevas ideas.	0,678		
	V13	En la empresa son conscientes de que normalmente es de las últimas del sector en aplicar una tecnología nueva.	0,664		
	V14	En la empresa son cautos a la hora de aceptar nuevas ideas.	0,763		
F4 Valor percibido del cliente	V15	El valor de un cliente indica si se debe utilizar el comercio por móvil en las relaciones con ellos o no.	0,756	8,5	55,9
	V16	En la empresa se tiene una mayor disposición a utilizar tecnología móvil con los clientes más valiosos.	0,685		
	V17	En la empresa se tiene mayor disposición a utilizar tecnología móvil con clientes menos valiosos.	0,600		
F5 Apoyo de los empleados	V18	Grado en que los empleados tienen conocimientos sobre la tecnología que se aplicaría.	0,775	6,9	62,7
	V19	Grado en que los empleados tienen interés por aceptar esta nueva forma de hacer negocio.	0,720		
F6 Propensión a la innovación en tecnologías de la información	V20	En la empresa se busca información sobre la nueva tecnología para probarla.	0,864	6,7	69,4
	V21	En la empresa se experimenta con nuevas tecnologías de la información.	0,722		
	V22	En el sector, la empresa es de las primeras en probar nuevas tecnologías de la información.	0,406		
F7 Presión de la competencia	V23	La empresa experimenta cierta presión al aplicar actividades con tecnología móvil por la competencia.	0,794	6,1	75,4
	V24	La empresa experimenta una desventaja competitiva si no incorpora al negocio la tecnología móvil.	0,625		

**FUENTE:** Elaboración propia.

**CUADRO 2**  
**RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO AJUSTADO**

Variable latente	Variable observable	Coeficientes Lambda			R2	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
		$\lambda$	Error de medida	t				
Beneficios percibidos del <i>marketing</i> móvil	V1	1,000	0,131	-	0,869	0,903	0,950	0,761
	V2	0,889	0,306	14,75	0,865			
	V3	0,980	0,136	21,14	0,864			
	V4	0,944	0,230	17,124	0,770			
	V5	0,946	0,228	17,201	0,772			
	V6	0,703	0,546	9,544	0,454			
Apoyo de la alta dirección	V7	1,000	0,169	-	0,831	0,942	0,966	0,877
	V8	0,927	0,140	20,318	0,860			
	V9	0,948	0,102	22,272	0,898			
	V10	0,947	0,103	22,217	0,897			
Propensión a la innovación	V11	1,000	0,202	-	0,798	0,788	0,844	0,653
	V12	0,600	0,390	6,329	0,410			
	V13	0,754	0,432	9,005	0,568			
	V14	Eliminado						
Valor percibido del cliente	V15	1,000	0,271	-	0,729	0,823	0,885	0,654
	V16	0,795	0,368	12,453	0,632			
	V17	0,851	0,275	14,574	0,725			
Apoyo de los empleados	V18	1,000	0,224	-	0,776	0,836	1,000	1,000
	V19	0,923	0,148	15,883	0,852			
Propensión de la empresa a innovar en tecnologías de la información	V20	0,560	0,341	3,936	0,359	0,730	0,927	0,817
	V21	0,925	0,144	6,329	0,410			
	V22	1,000	0,205	-	0,856			
Presión de la competencia	V23	0,948	0,281	9,005	0,568	0,792	0,868	0,767
	V24	1,000	0,296	-	0,798			
Bondad de ajuste	$\chi^2=910,298$ ( $p=0,00$ ); RMSEA=0,08; NFI=0,90; CFI=0,94; IFI=0,94; RFI=0,90; GFI=0,88							

**FUENTE:** Elaboración propia.

siete factores: F1 (beneficios percibidos del *marketing* móvil), F2 (apoyo de la alta dirección), F3 (propensión a la innovación), F4 (valor percibido del cliente), F5 (apoyo de los empleados), F6 (propensión de la empresa

a la innovación en tecnologías de la información) y F7 (presión de la competencia). El Cuadro 2 muestra los resultados del análisis factorial confirmatorio. Una vez que hemos obtenido un modelo de medida satisfacto-

**CUADRO 3**  
**MATRIZ DE CORRELACIONES**

	Beneficios percibidos	Apoyo de la alta dirección	Propensión a la innovación	Valor percibido	Apoyo de los empleados	Propensión a las nuevas tecnologías	Presión de la competencia
Beneficios percibidos del <i>marketing</i> móvil .....	1,000						
Apoyo de la alta dirección .....	0,587	1,000					
Propensión a la innovación .....	0,057	0,078	1,000				
Valor percibido .....	0,737	0,848	0,270	1,000			
Apoyo de los empleados .....	0,734	0,672	0,078	0,687	1,000		
Propensión a innovar en tecnologías de la información .....	0,360	0,303	0,077	0,360	0,303	1,000	
Presión de la competencia .....	0,835	0,686	0,340	0,835	0,686	0,276	1,000

**FUENTE:** Elaboración propia.

rio, el siguiente paso consiste en obtener los grupos de empresas a través de un análisis *cluster*.

## 2. Creación de una tipología de las empresas

A continuación realizamos un análisis *cluster* con el fin de agrupar a las empresas en base a los factores obtenidos en el apartado anterior. Para crear tipologías de empresas, recurrimos al análisis *cluster* no jerárquico de aglomeración *K-means* (Cuadro 4). El análisis *cluster* es un método de partición iterativa que permite probar sucesivamente divisiones de la muestra entre 2 y 4 segmentos<sup>1</sup>. La solución definitiva elegida para este estudio es de tres conglomerados, atendiendo al tamaño de los grupos, a la posibilidad de interpretación de los resultados, el grado de significación de cada factor en cada uno de los análisis (ANOVA) y la posición de centroides finales. El grado de significación de las variables y factores (análisis ANOVA) corrobora que son suficien-

temente representativos a un nivel del 95 por 100, con excepción del valor percibido del cliente que es significativo a un 90 por 100, y el apoyo de los empleados que no es significativo. Los valores del estadístico *F* indican que las mayores variaciones entre los grupos vienen producidas por los beneficios percibidos del *marketing* móvil y la presión de la competencia.

Posteriormente presentamos el perfil más característico de cada uno de los tres grupos en función de las características tecnológicas y organizacionales de la empresa, las variables externas y las variables de perfil de las empresas en cada conglomerado (Cuadro 5), en base a las características definitorias del elemento centroide del grupo.

— Grupo 1. Empresas innovadoras y competitivas: son empresas propensas a la innovación y que buscan adaptarse a las nuevas tecnologías para no estar en desventaja frente a la competencia. Sin embargo, este grupo se caracteriza por ostentar bajas puntuaciones en el apoyo que brindan los empleados para el desarrollo del comercio por móvil en la empresa.

El conglomerado 1 reúne el 58,2 por 100 de la muestra y agrupa en mayor medida empresas que venden ar-

<sup>1</sup> Previamente fue realizado un análisis *cluster* jerárquico con el fin de conocer las posibles agrupaciones de conglomerados. Así el número de grupos más adecuado puede estar comprendido entre 2 y 4.

CUADRO 4

## ANÁLISIS CLUSTER NO JERÁRQUICO

Grupo	Denominación	Tamaño		Distancia entre los centros de gravedad		
		Nº	%	Distancia con 1	Distancia con 2	Distancia con 3
1	Empresas innovadoras y competitivas .....	71	58,2	—	2,048	2,093
2	Empresas indiferentes .....	26	21,3	2,048	—	2,519
3	Empresas interesadas pero reticentes a la innovación ...	25	20,5	2,093	2,519	—

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 5

## ANÁLISIS ANOVA Y CENTROS DE LOS CONGLOMERADOS JERÁRQUICOS

Factores	Estadístico F	Signif. (95%)	Centros finales		
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Beneficios percibidos del <i>marketing</i> móvil .....	20,09	0,000	0,11677	-0,89212	0,59617
Apoyo de la alta dirección .....	10,97	0,000	0,12936	-0,72908	0,39085
Propensión a la innovación .....	19,40	0,000	0,29930	0,10691	-0,96119
Valor percibido del cliente .....	1,86	0,160	0,14098	-0,27053	-0,11903
Apoyo de los empleados .....	1,07	0,346	-0,11103	0,12611	0,18417
Propensión de la innovación en tecnologías de la información .....	15,31	0,000	0,18578	-0,85556	0,36216
Presión de la competencia .....	43,83	0,000	0,53410	-0,51077	-0,98566

FUENTE: Elaboración propia.

tículos de consumo y servicios no tecnológicos (el 56,4 por 100 del conglomerado pertenece a estos dos sectores de actividad). Este conglomerado se caracteriza por agrupar a empresas medianas (un 42,3 por 100 tiene de 20 a 100 empleados) y grandes (un 32,4 por 100 tiene más de 100 empleados) y que poseen experiencia en el sector en el que compiten (un 46,5 por 100 ha participado de 10 a 20 años en su sector de actividad). Más de la mitad de estas empresas utiliza Internet como un medio

para comercializar sus productos y servicios (50,7 por 100) y utilizan el correo electrónico (81,7 por 100) y el *mailing* personalizado (73,2 por 100) como sus principales estrategias de *marketing* a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

— Grupo 2. Empresas indiferentes: este grupo de empresas es el que menores beneficios percibe en el *marketing* móvil y menos propenso a innovar en tecnologías de la información. Las empresas del segun-

do grupo se pueden distinguir por ser las empresas con menores probabilidades de adoptar el móvil como canal de comercialización para sus productos y servicios. Este conglomerado agrupa el 21,3 por 100 de la muestra y está conformado principalmente por empresas del sector industrial (38,5 por 100).

El conglomerado 2 se caracteriza por agrupar principalmente a empresas pequeñas (un 57,7 por 100 tiene de 1 a 20 empleados) y con poca experiencia en el sector en el que compiten (un 42,1 por 100 ha participado de 1 a 10 años en su sector de actividad). Es el conglomerado en el que menos empresas utilizan Internet como un medio para comercializar sus productos y servicios (38,5 por 100), y además se caracteriza por ser el único en el que un alto porcentaje de empresas no tiene director de *marketing* (88,5 por 100), ni director de sistemas de la información (88,5 por 100). Aunque este conglomerado no se destaca porque un alto porcentaje de empresas utilice estrategias de *marketing* a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, algunas de las más mencionadas por las empresas de este grupo son el correo electrónico (69,2 por 100) y el *mailing* personalizado (34,6 por 100).

— Grupo 3. Empresas interesadas pero reticentes a la innovación: atendiendo a los valores centroides finales, este grupo de empresas es el que mayores beneficios perciben en el comercio por móvil y que tienen mayor apoyo de la dirección. No obstante, este grupo de empresas es el que menor propensión tiene a la innovación y dan menor importancia a la presión que ejerce la competencia. Este conglomerado agrupa únicamente al 20,5 por 100 de la muestra y está conformado principalmente por empresas que venden servicios tecnológicos (36 por 100) y no tecnológicos (20 por 100).

El conglomerado 3 se caracteriza por agrupar principalmente a empresas grandes (un 45,8 por 100 tiene más de 100 empleados) y con poca experiencia en el sector en el que compiten (un 40 por 100 ha participado de 1 a 10 años en su sector de actividad). Es el conglomerado en el que más empresas utilizan Internet como

un medio para comercializar sus productos y servicios (76 por 100), y es el grupo que más estrategias de *marketing* utiliza: más de la mitad utiliza la venta a través de Internet (68 por 100), el correo electrónico (92 por 100), las redes sociales (64 por 100) y el *mailing* personalizado (88 por 100) para comercializar sus servicios.

### 3. Consideraciones finales

La expansión mundial de la tecnología móvil ha estimulado la aparición de estudios sobre la adopción tecnológica en la literatura científica. Sin embargo, la mayoría de los estudios realizados analizan la adopción desde el punto de vista del consumidor. En este trabajo nos preguntamos qué factores afectan a las empresas a la hora de adoptar este nuevo canal de ventas, de manera que proveedores de contenidos y en general la industria de la tecnología móvil, puedan incidir en dichos factores con el objetivo de obtener ventajas de las altas tasas de penetración y usos de la telefonía móvil que se registran en el mercado español.

La revisión de la literatura nos llevó a la aplicación del modelo TOE que, en consonancia con la teoría de la difusión de Rogers (1983), sostiene que no solo los aspectos tecnológicos, sino también los internos y los externos a la organización afectan a la adopción de la innovación. A este planteamiento añadimos el enfoque de *marketing* relacional (Morgan y Hunt, 1994) habida cuenta de que el teléfono mejora las funcionalidades de otros dispositivos móviles gracias a su índole personal y a sus ventajas como medio de comunicación, que le convierten en una magnífica herramienta para el *marketing* de relaciones. Estas propiedades inherentes al teléfono móvil reportan claros beneficios a la empresa, que pueden ser valorados positivamente a la hora de decidir si adoptar o no la venta por móvil.

El análisis factorial identificó siete factores consistentes con la literatura que muestran los factores que afectan a las empresas y que están relacionados con el contexto tecnológico (la propensión a la innovación y la propensión a la innovación en tecnología de la

información), con el contexto organizacional (el apoyo de la dirección y de los empleados), con el entorno (la presión de la competencia) y con el *marketing* de relaciones (el valor percibido del cliente y los beneficios percibidos del *marketing* móvil). Estos siete factores junto con las variables de perfil son capaces de describir tres tipologías de empresas que hemos definido como: empresas innovadoras y competitivas, empresas indiferentes y empresas interesadas pero reticentes a la innovación.

En cuanto a los aspectos tecnológicos, la propensión a la innovación, tanto en términos generales como referidos a las tecnologías de la información, entendida como el grado en que una persona es relativamente proclive a adoptar una innovación respecto a otros (Rogers y Shoemaker, 1971), se ha aplicado en el ámbito de los usuarios de tecnología, tales como los potenciales compradores por móvil (Lin *et al.*, 2011). Los resultados indican que la aplicación de estos conceptos al nivel empresarial puede explicar diferencias entre la predisposición de las empresas a adoptar el comercio móvil. Así, las empresas innovadoras y competitivas (grupo 1) muestran niveles positivos de propensión a la innovación, mientras que las interesadas pero reticentes (grupo 3) presentan un alto coeficiente negativo que revela una falta de predisposición a practicar nuevas maneras de hacer las cosas en la empresa. Por otra parte, este mismo grupo presenta niveles positivos en la propensión a la innovación en tecnologías de la información. Las variables de perfil revelan la adopción de estas tecnologías por las empresas pertenecientes a este conglomerado. Han adoptado, en su mayoría, el comercio electrónico tradicional, el *marketing* a través de redes sociales y realizan *mailings* personalizados. Esta situación podría significar falta de conocimiento específico sobre la tecnología móvil por parte de las empresas que forman este grupo. Entendemos que, pese a declarar cierta reticencia a los cambios, se encuentran en una buena situación de partida para abordar este nuevo canal de ventas, para lo cual ne-

cesitarán mejorar sus conocimientos sobre los beneficios del *marketing* móvil, identificando dichos beneficios como una ventaja competitiva, lo que podría provocar el apoyo de la dirección.

Por otra parte, las empresas indiferentes (grupo 2) presentan un alto índice negativo de propensión a las tecnologías de la información y un leve coeficiente positivo en la propensión general a la innovación. Este conglomerado está constituido por un grupo amplio de empresas industriales. Pensamos que estas empresas, por su escasa orientación al cliente individual, percibirían la tecnología como un negocio dirigido a particulares, cuyos beneficios no se ajustan especialmente a sus requisitos empresariales.

En los aspectos organizativos, el apoyo de la dirección a la adopción de la tecnología ha sido considerado como un factor fundamental (King, 2010). Tal y como esperábamos, los resultados apoyan la literatura. Por otra parte, se puede observar cierta correlación entre el apoyo de la alta dirección y la presión de la competencia, que representa el contexto exterior propuesto por el enfoque TOE. Sería interesante profundizar en esta relación, especialmente en el caso del comercio móvil, ya que esta tecnología se manifiesta como fuente de ventajas competitivas en la empresa, y en muchas ocasiones esta cualidad parece no ser percibida por los directivos y gerentes de las organizaciones con escasa repercusión internacional.

Una de las aspiraciones más importantes de toda empresa es conseguir nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. La relación entre el CRM y la lealtad ha sido ampliamente contrastada (Chen, 2006). A este respecto, el *marketing* de relaciones presenta una de las grandes posibilidades para, unido a la tecnología móvil, alcanzar grandes niveles de productividad y mejoras en las relaciones con los clientes. Por ese motivo, los beneficios percibidos del *marketing* móvil y el valor percibido del cliente forman parte de nuestro trabajo. Los datos muestran que las empresas innovadoras y competitivas (grupo 1) perciben ciertos beneficios de su aplicación; sin embargo este nivel no es tan

alto como esperábamos. Son empresas con una experiencia de entre 10 y 20 años y no se sitúan en el sector tecnológico, pese a que sí son propensas a la innovación, tanto en términos generales como en el ámbito de las tecnologías de la información. Por este motivo, y porque el valor percibido del cliente es también una característica diferenciadora del grupo, entendemos que los proveedores de servicios deberían prestar especial atención a un perfil de empresas donde el resto de los indicadores (salvo el apoyo de los empleados) harían favorable la decisión de realizar comercio móvil. En cuanto al apoyo de los empleados, la decisión de implementar dicha tecnología en la empresa debería contar con la participación de los trabajadores, para lo que se recomiendan labores de formación. Puesto que el valor del cliente es considerado como relevante, una estrategia a seguir es la incorporación de dicha tecnología con los clientes de mayor valor para la empresa, cuyos resultados podrían conquistar el apoyo de los empleados de cara a la implementación de la tecnología en la totalidad de la empresa.

Finalmente, las variables de perfil utilizadas en el análisis de conglomerados muestran interesantes resultados: las empresas del grupo 1 (empresas innovadoras y competitivas) y las empresas del grupo 3 (interesadas pero reticentes) son los grupos que tienen un mayor tamaño. Aunque algunos estudios manifiestan que las fuerzas de la inercia (Chesbrough, 2010) y la estructura de grandes empresas pueden actuar como inhibidor en los procesos de cambio (Zhu, 2005), otros autores afirman que un mayor tamaño facilita mayores recursos para adoptar la innovación (Rogers, 1983). En nuestro estudio, el conglomerado 1 se caracteriza por agrupar medianas y grandes empresas, y casi la mitad del conglomerado 3 está formado por empresas de más de 100 empleados. Ambos conglomerados presentan cierta propensión a la innovación en tecnologías de la información, aunque solo en el grupo de las empresas innovadoras y competitivas se utiliza Internet como medio para comercializar productos y servicios, lo cual se considera un importante antecedente

de la venta por teléfono móvil en las empresas. Por otra parte, el conglomerado 2 agrupa principalmente a empresas pequeñas (el 57 por 100 tiene menos de 20 empleados) y no utiliza la tecnología móvil en las actividades diarias de la empresa. En este sentido pensamos que el desconocimiento, tanto de los beneficios que aporta el *marketing* móvil como del coste de implementación de esta tecnología en la empresa, puede influir en la falta de apoyo de la dirección. Asimismo, este grupo no percibe presión de la competencia. Probablemente estas pequeñas empresas que venden productos de consumo no tecnológicos estén enfocadas al ámbito local y observen el fenómeno del comercio móvil como algo lejano a su actividad. No obstante, es importante destacar que, precisamente en este ámbito, el *marketing* móvil está reportando grandes beneficios gracias a las estrategias de *marketing* basadas en la localización (CITA), la publicidad móvil, los cupones de descuento, etc.

La principal aportación de este estudio de carácter exploratorio es la aplicación de dos enfoques complementarios a la adopción del comercio móvil por parte de la empresa. No conocemos ningún estudio que realice dicha aproximación. Entendemos que la incorporación del *marketing* de relaciones, especialmente el beneficio percibido del *marketing* móvil, permite comprender mejor la adopción de esta tecnología por parte de las empresas, y consideramos que puede convertirse en un factor clave. En este sentido, Osterwalder y Pigneur (2002) consideran la relación con el consumidor como uno de los cuatro elementos que deben definir un modelo de negocio. Teniendo en cuenta la naturaleza del comercio móvil y que este canal de venta se encuentra en sus inicios, consideramos importante incluir este pilar como eje fundamental en el proceso de adopción por parte de las empresas.

### **Implicaciones para los profesionales**

El estudio que presentamos constituye una fuente de información para la industria de la tecnología móvil

en general. Constituye una aproximación empírica a los motivos que, acordes con la literatura, afectan a las empresas en su decisión de participar (o no) en el negocio de la venta por móvil.

De los resultados se deriva la importancia de que las empresas comprendan los beneficios del *marketing* móvil. Para ello, entendemos que los proveedores de servicios, las operadoras y las empresas tecnológicas han de realizar una labor de comunicación que estimule el deseo de las empresas de acceder a dichos beneficios. De esta forma, los proveedores de contenidos han de poner especial énfasis en su beneficio, así como en las ventajas competitivas que se derivan de su adopción. Entendemos que dicha información produciría importantes avances en el tejido empresarial, por lo que las autoridades deberían promover campañas informativas que activen el mercado. Es decir, que las empresas comiencen a realizar comercio móvil, ya que los consumidores españoles tienen los dispositivos necesarios y las cifras muestran niveles crecientes de contratación de tarifas planas que reducen la principal barrera para la adopción de la compra por móvil.

Por otra parte, el carácter local de las empresas no debería ser óbice para la adopción de estas tecnologías, sino todo lo contrario. Proveedores de servicios móviles (como empresas de telecomunicaciones y proveedoras de contenidos) han de desarrollar cierta vigilancia tecnológica que permita situar los movimientos en las empresas de cada sector. Estos movimientos servirían a las empresas menos innovadoras para modificar su predisposición negativa a la adopción. Asimismo, el tamaño pequeño de la empresa parece ser entendido como un condicionante cuando, realmente, los costes asociados a la venta por móvil no son tan excesivamente elevados como para al menos no ser considerados. Esta consideración también debe ser puesta de manifiesto en las campañas informativas o en las ofertas realizadas por los proveedores de servicios. Finalmente, la segmentación de mercados según los perfiles identificados permitiría diseñar estrategias de *marketing* enfocadas a superar las barreras descritas en cada grupo de empresas.

#### 4. Limitaciones y líneas futuras de investigación

La principal limitación de nuestro estudio es que la adopción del comercio móvil por parte de las empresas es un fenómeno poco estudiado en la literatura, que se ha ocupado principalmente de la adopción por parte del consumidor. Por este motivo no existen referencias empíricas sobre la aplicación en empresas de algunas de las variables identificadas. Otra de las limitaciones de nuestro estudio se deriva de que la muestra presenta un alto volumen de organizaciones que no han implementado, por el momento, estrategias de *marketing* móvil, debido al estado incipiente del comercio móvil. Dada la potencialidad del mercado español, nuestra previsión es realizar de nuevo el estudio en un plazo aproximado de dos años.

Como consecuencia de los resultados obtenidos, este estudio exploratorio ha generado múltiples posibilidades para desarrollar líneas de investigación. Por un lado, realizando una analogía con la adopción del comercio móvil por los particulares, sería interesante incorporar la influencia que la red social de las empresas ejerce sobre la decisión de realizar comercio móvil (denominado, en la literatura, normas subjetivas). Por otra parte, pensamos que el coste asociado tradicionalmente a la adopción del comercio móvil por parte de los particulares, también es un impedimento a la adopción por parte de las empresas, que sería interesante contrastar. A este respecto, Ting-Peng y Chih-Ping Wei (2004) destacan el aspecto económico como parte de la dimensión de viabilidad del comercio móvil que conduce a la evaluación del rendimiento por las empresas.

#### Referencias bibliográficas

[1] BOUGLEL, O.; MZOUGH, N.; HADIJI, D. y SLIMANE, I.B. (2011). «Brand Personality's Influence on the Purchase Intention: A Mobile Marketing Case», *International Journal of Business and Management*, vol. 6 nº 9, pp. 210-227.

[2] BRADSHAW, D. y BRASH, C. (2001). «Managing Customer Relationships in the e-Business World: How to Personalise Computer Relationship Profitability». *International*

*Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, noviembre-diciembre, pp. 520-534.

[3] CHAN, J.O. (2005). «Toward a Unified View of Customer Relationship Management», *Journal of American Academy of Business* vol. 6 nº 1, pp. 32-38.

[4] CHEN, R.C.R.S. (2006). «The Study of Mobile Customer Relationship Management and Loyalty», *IEEE*, vol. 1, pp. 77-72

[5] CHESBROUGH, H. (2010). «Business Model Innovation: Opportunities and Barriers», *Long Range Planning*, vol. 43, febrero-marzo, pp. 354-363.

[6] DOOLIN, B. y AL HAJ, E. (2008). «Adoption of Mobile Technology in the Supply Chain: An Exploratory Cross-Case Analysis», *International Journal of e-Business Research*, vol. 4, nº 4, pp. 1-15.

[7] FENOLLAR, P. y CUESTAS, P.J. (2011). «Conociendo al consumidor innovador: análisis de sus rasgos y características», *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 860, mayo-junio, pp. 131-146.

[8] GEBAUER, J. y SHAW, M.J. (2004). «Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results From A Mobile e-Procurement Study», *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 8, nº 3, pp. 19-41.

[9] GOLDSMITH, R.E. y HOFACKER, C.F. (1991). «Measuring Consumer Innovativeness», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, pp. 1004-1016.

[10] GRANT, R.M. (2003). «Strategic Planning in Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors», *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 6, pp. 491-517.

[11] HARRIGAN, P.; RAMSEY, E. y IBBOTSON, P. (2009). «Investigating the e-CRM Activities of Irish SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, nº 3, pp. 443-465.

[12] KAHLE-PIASECKI, L.; MIAO, C. y ARISS, S. (2012). «Managers and the Mobile Device: M-Learning and M-Business-Implications for the United States and China», *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 6, nº 1, pp. 56-68.

[13] LIANG, T.P.; HUANG, C.W.; YEH, Y.H. y LIN, B.S. (2007). «Adoption of Mobile Technology in Business: A Fit-Viability Model», *Industrial Management and Data Systems*, vol. 107, nº 8, pp.1154-1169.

[14] LIN, C. y NGUYEN, C. (2011). «Exploring E-Payment Adoption in Vietnam and Taiwan», *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 51. 4 (Summer 2011), pp. 41-52.

[15] LIN, H-F. y LIN, S.M. (2008). «Determinants of e-Business Diffusion: A Test of the Technology Diffusion Perspective. Study», *E-Services Journal*, vol. 6, nº 2, pp. 24-57

[16] MACINNES, I.; MONETA, J.; CARABALLO, J. y SARNI, D. (2010). «Business Models for Mobile Content: The Case of M-Games», *Electronic Markets*, vol. 12, nº 4, pp. 218-227.

[17] MORGAN, R. y HUNT, S. (1994). «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.

[18] NYSVEEN, H.; PEDERSEN, P.E. y THORBJORNSEN, H. (2005). «Explaining Intention to Use Mobile Chat Services: Moderating Effects of Gender», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, nº 5, pp. 247-256.

[19] OLARU, D.; PURCHASE, S. y PETERSON, N. (2008). «From Customer Value to Repurchase Intentions and Recommendations», *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 23, nº 8, pp. 554-565.

[20] ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2011). «Information and Communication Technologies in Spanish Firms and Microfirms». Recuperado en septiembre de 2011 de: <http://www.ontsi.red.es/articles/detail.action?id=5179>.

[21] OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2002). «An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Paper Presented at the 15th Bled Electronic Commerce», *Conference*, Bled, Slovenia, nº 6, pp. 17-19.

[22] PAVLOU, P.A. y EL SAWY, O.A. (2010). «The 'Third Hand': IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities», *Information System Research*, vol. 21, nº 3, pp. 443-471.

[23] PAYNE, A. y FLOW, P. (2005). «A Strategic Framework for Customer Relationship Management», *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 4, pp. 167-176.

[24] SHANKAR, V.; VENKATESH, A.; HOFACKER, C. y NAIK, P. (2010). «Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, pp. 111-120.

[25] TARASEWICH P. (2002). «Issues in Mobile e-Commerce, Communications of the Association for Information Systems», vol. 8, pp. 41-64.

[26] TO, M.L. y NGAI, E.W.T. (2006). «Predicting the Organisational Adoption of B2C e-Commerce: An Empirical Study», *Industrial Management and Data Systems*, vol. 106, nº 8, pp. 1133-1147.

[27] TORNATZKY, L.G. y FLEISCHER, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

[28] TRAINOR, K.; RAPP, A.; SKINNER, L. y SCHILLEWAERT, N. (2011). «Integrating Information Technology and Marketing: An Examination of the Drivers and Outcomes of e-Marketing Capability», *Industrial Marketing Management*, vol. 4, pp. 162-174.

[29] TSAI, H-S. y GURURAJAN, R. (2005). «Mobile Business: An Exploratory Study to Define a Framework for the Transformation Process», *Asia-Pacific Decision Sciences Institute (APDSI)*, 28 junio - 02 julio.

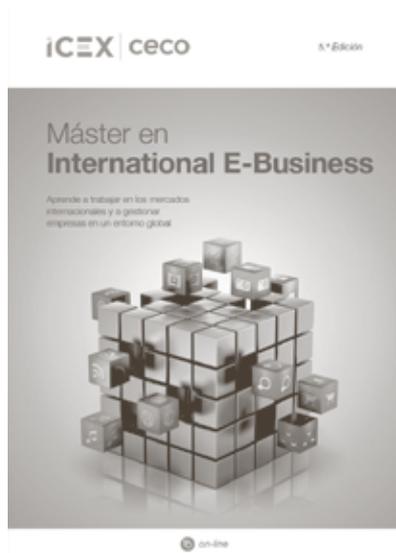
[30] UMBLE, E.J.; HAFT, R.R. y UMBLE, M.M. (2003). «Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors», *European Journal of Operational Research*, vol. 146, pp. 241-257.

[31] WANG, Y-M.; WANG, Y-S. y YANG, Y-F (2010). «Understanding the Determinants of RFID Adoption in the Manufacturing Industry», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 77, pp. 803–815.

[32] XU, S.; ZHU, K. y GIBBS, J. (2004). «Global Technology, Local Adoption: A Cross-Country Investigation of Internet Adoption by Companies in the United States and China», *Electronic Markets*, vol. 14, nº 1, pp. 13-24.

[33] ZHU, K., y KRAEMER, K.L. (2005). «Post-Adoption Variations in Usage and Value of e-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry», *Information Systems Research*, vol. 16, nº 1, pp. 61-84.

## Tu referente en la formación para la internacionalización



... y una oferta formativa a tu medida en [www.icex-ceco.es](http://www.icex-ceco.es)



# RESEÑA

## LECCIONES DE ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS Sergio A. Berumen (coord.)

2ª Ed. Madrid, ESIC, 2015;  
479 p.



Acercar el lenguaje técnico al lector neófito es una experiencia que en economía cuenta con precedentes. Sin embargo, dado el éxito de la primera edición del libro coordinado por S. Berumen de 2012, ha aparecido una segunda edición con seis nuevos capítulos que

amplían el panorama macro y microeconómico de los temas tratados.

La obra está dividida en dos partes: microeconomía y macroeconomía. En la primera aparecen las contribuciones de A. Colino con una aportación sobre «modelos de oferta y demanda»; de I. Martín de Santos con temas relacionados con «la decisión del consumidor y la oferta de trabajo»; de P. Pérez-Asurmendi con «funciones de producción y costes»; de C. de Pedro con «eficiencia económica»; de M Luisa Recio con «externalidades, bienes públicos y recursos comunes» y de A. J. Ramos «Economía pública».

En la parte macroeconómica aparecen los trabajos de G. Vázquez, con «magnitudes de la contabilidad nacional», el de A. Félix y M.T. Fernández, con «ahorro, inversión, déficit público y el sistema financiero»; el de M. Ramos, con «mercado de dinero, oferta y demanda monetaria», de V. Martín, con «modelo de oferta y demanda agregada»; de F. S. Sosa, con «ciclos económicos», de S. Berumen, con «relaciones económicas internacionales» y de A. J. Ramos, con «crecimiento económico».

El profesor Berumen no solo ha coordinado esta obra sino que es coautor de la mayor parte de los capítulos. Su buen hacer ha conseguido una gran homogeneidad en el tratamiento de los temas.

En este trabajo se saben conjugar cuestiones teóricas con ejercicios prácticos complementados con el aprovechamiento de recursos del ámbito digital dimanados de las nuevas tecnologías. Este pragmatismo se puede observar, especialmente, en el trabajo de I. Martín de Santos.

El texto, por una parte, tiene un marcado carácter académico de nivel universitario, superando el alcance que se podría intuir a tenor de su título y, por otra, facilita la comprensión de temas complejos con un lenguaje claro, de manera que cumple ampliamente las exigencias tanto de los docentes como de los que se inician en el estudio de la economía.

Es un excelente manual para resolver dudas que surgen cuando nos adentramos en estos entornos de la economía y abre los ojos a temas de interés en otros campos.

Eduardo Cuenca García  
Catedrático de Economía Aplicada

# INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (ICE)

## SUSCRIPCIÓN ANUAL

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (6 NÚMEROS/AÑO)			
	ESPAÑA 1 año	UNIÓN EUROPEA 1 año	RESTO DEL MUNDO 1 año
<b>SUSCRIPCIÓN</b>	75,00 €	90,00 €	90,00 €
Gastos de envío España	7,08 €	30,12 €	48,30 €
Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	3,28 €		
<b>TOTAL</b>	<b>85,36 €</b>	<b>120,12 €</b>	<b>138,30 €</b>

## EJEMPLARES SUELTOS

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	UNIÓN EUROPEA 1 ejemplar	RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar
<b>NÚMERO SUELTO</b>	15,00 €	20,00 €	20,00 €
Gastos de envío España	1,18 €	5,02 €	8,05 €
Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,65 €		
<b>TOTAL</b>	<b>16,83 €</b>	<b>25,02 €</b>	<b>28,05 €</b>

### DATOS

Nombre y apellidos .....

Empresa .....

Domicilio .....

D.P. .... Población .....

N.I.F. ....

Teléf. .... Fax .....

E-mail .....

Transferencia a la cuenta de ingresos por venta de publicaciones del Ministerio de Economía y Competitividad **IBERCAJA**. Callé Alcalá, 29. 28014 Madrid (España)  
**CÓDIGO CUENTA CLIENTE: 2085-9252-07-0330598330**  
**CÓDIGO BIC DE IBERCAJA: CAZRES2Z**  
**IBAN: ES47 2085-9252-07-0330598330**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ECONOMÍA Y  
COMPETITIVIDAD

SUBSECRETARÍA  
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL  
DE ESTUDIOS, INFORMACIÓN  
Y PUBLICACIONES

### Suscripciones y ventas por correspondencia:

Paseo de la Castellana, 162, 9.ª planta. 28046 Madrid. Teléfono 91 603 79 97/93

Suscripciones a través de la página web del Ministerio de Economía y Competitividad

[distribucionpublicaciones@mineco.es](mailto:distribucionpublicaciones@mineco.es)

# ICE

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA *Secretaría de Estado de Comercio*

## SPAIN AND TRANSATLANTIC ECONOMIC RELATIONS

<b>Foreword</b>	3	<b>S T R A T E G Y O F C</b>	<b>Bilateral relationships of Spain and Latin America: trade and investments</b>	111
Pilar l'Hotellerie-Fallois			Cristina Serrano Leal, Carlos Rebato Barredo and Fernando Salazar Palma	
<b>The economic challenges of the United States</b>	9		<b>The business model of Spanish banks in Latin America</b>	137
Juan Carlos Berganza, Ignacio Hernando and Pilar l'Hotellerie-Fallois			Antonio Cortina and Santiago Fernández de Lis	
<b>The continuing challenges of Latin America</b>	31		<b>Laying the foundations for investment in Latin America: future opportunities</b>	149
Jimena Llopis Abella and José Juan Ruiz Gómez			Germán Ríos Méndez	
<b>Productivity and trade integration in Latin America: trends and challenges</b>	51		<b>ECONOMIC FORUM</b>	
Rebeca Grynspan			<b>Which factors foster mobile-based sales in Spanish companies?</b>	165
<b>Trade agreements with North America: TTIP and CETA</b>	67		Sonia San Martín, Blanca López Catalán and Nadia H. Jiménez Torres	
Pablo de la Iglesia Aparicio, Javier Tena García, Javier Gorriz Waddington and Marta García Lorenzo			<b>BOOKS</b>	181
<b>The new map of trade agreements in Latin America and the Caribbean: the inclusion of Europe</b>	83	Review		
Antoni Estevadeordal		<b>CONTENTS</b>	183	
<b>Spain-United States relationships: looking to the future</b>	97	Contents, abstracts		
Juan María Nin and Luis Torras		<b>Coordinator:</b>		
		Pilar l'Hotellerie-Fallois		



**BERGANZA, Juan Carlos; HERNANDO, Ignacio and L'HOTELLERIE-FALLOIS, Pilar**

**The economic challenges of the United States**

**Abstract:** This article provides an overview of the significance of the United States for the global economy and financial system, taking a look at the main internal and external challenges it faces to retain its position as a world leader. On the internal front, we highlight the steering of public finances towards a sustainable path, the structuring of a more stable financial system, the increase of potential growth and the reduction of inequality. On the external front, a focal point is the position of the United States in the governance of the main multilateral institutions and the full development of international trade agreements.

**Key words:** international economic order, economic leadership, globalisation.

**JEL classification:** F02, F60, O51.

**CORTINA PRIETO, Antonio and FERNÁNDEZ DE LIS, Santiago**

**The business model of Spanish banks in Latin America**

**Abstract:** The article reviews the experience of Spanish banks in Latin America, where expansion has taken place using a decentralised model, with legally independent subsidiaries, focusing on retail business and local financing. This model has afforded clear benefits to the recipients of these services and to Spanish banks, endowing them with greater strength and profitability, at the same time as contributing to the financial stability of Spain and Latin America. These positive aspects have become particularly visible during the financial crisis. However, some regulatory initiatives adopted in the wake of the crisis are particularly severe for the retail bank model using the subsidiary formula, an undesirable effect for regulators that may require certain corrections.

**Key words:** foreign banking, banking risks, bank resolution, banking supervision and regulation, Basel Committee.

**JEL classification:** G21, G24, G28.

**ESTEVADEORDAL, Antoni**

**The new map of trade agreements in Latin America and the Caribbean: the inclusion of Europe**

**Abstract:** Slow economic growth on an international and a regional level over the past five to ten years means that Latin America and the Caribbean must find new ways of stimulating growth. In fact, Latin America and the Caribbean are working on the intensification and extension of integration using the existing trade networks: especially those between LAC and the European Union (EU). Both regions can benefit extensively from closer cooperation, in particular considering the new architecture of emerging international trade. This article analyses the methods whereby both regions can work together.

**Key words:** integration, regionalism, trade, infrastructure.

**JEL classification:** F02, F13, F15.

**GRYNSPAN, Rebeca**

**Productivity and trade integration in Latin America: trends and challenges**

**Abstract:** In the wake of the economic slowdown experienced by Latin America since 2012, this analysis looks at the relationships of Latin America with the world, as well as the various methods of regional integration. A focus is how these relationships can affect trade diversification and the development of value chains, to foster competitiveness and inclusive economic development over the forthcoming years. An additional topic is the proposal of the development of a new generation of public policies and national and intraregional agreements in stages reaching further than terms of government, with a durable view, giving rise to more sustainable, dynamic and inclusive integration processes.

**Key words:** economic growth, competitiveness, productivity, value chains, public policies, human capital, cooperation, integration, Latin America.

**JEL classification:** F00, F13.

IGLESIA APARICIO, Pablo de la; TENA GARCÍA, Javier; GORRIZ WADDINGTON, Javier and GARCÍA LORENZO, Marta

#### Trade agreements with North America: TTIP and CETA

**Abstract:** The slowdown of world trade in recent years and the scarce progress witnessed in multilateral negotiations of the Doha Development Round have sparked efforts by the various countries and regions of the world to close extensive bilateral trade agreements, aware of the importance of securing their economic relationships in an increasingly integrated and interdependent economic, social and technological environment. In this context, the European Union has set out to bolster its economic relationship with the two main Western economic partners, the United States and Canada, with the twofold goal of improving its economic situation and reasserting its strategic position on a global scale.

**Key words:** access to the market of goods and services, public procurement, sustainable development, international trade.

**JEL classification:** F10, F13, F14, F15.

LLOPIS ABELLA, Jimena and RUIZ GÓMEZ, José Juan

#### The continuing challenges of Latin America

**Abstract:** In the prodigious five years, 2003-2008, Latin America took advantage of the «super cycle» of prices of commodities and an extremely beneficial international environment, mostly to foster a profound transformation of the conditions and life expectancies of its societies. Following the environment change set in motion in 2008, the region now has to rise to the challenge of proving that it has the institutional capacity to provide the necessary response to secure the medium-term sustainability of its new economic and social policies in a context of economic slowdown and less public revenue.

**Key words:** economic slowdown, social modernisation, middle class, public revenues and spending, public policies.

**JEL classification:** E660, F300.

**NIN, Juan María and TORRAS, Luis**

**Spain-United States relationships: looking to the future**

**Abstract:** The ties between Spain and the United States are robust and underscored by a strong historical and cultural component. This good political and institutional harmony is not directly transferrable to the economic and investment environment. The best way to develop the flow of exports to the USA is investing there. Moreover, the USA offers a fertile ecosystem for business activities, as revealed by most competitiveness and transparency indicators, and it is a relevant strategic launch pad to reach other markets, both in Latin America and in other countries in the Pacific basin.

**Key words:** exports, investment, strategy, TTIP, internationalisation.

**JEL classification:** F13, F21, L1.

**RÍOS MÉNDEZ, Germán**

**Laying the foundations for investment in Latin America: future opportunities**

**Abstract:** Over the past 10 years, Latin America has enjoyed a flexible external environment, which together with better macro-economic policies has allowed it to grow and reduce poverty and inequality. However, given the worsening of the global economic environment, the challenge for the region is increasing its potential growth via a process of productive transformation raising productivity and allowing a diversification of its export landscape. In this scenario, the reform agenda in Latin America should focus on closing the gaps in infrastructure, improving quality of education and fostering innovation.

**Key words:** economic growth, productivity, infrastructures, education, innovation.

**JEL classification:** O1, O11, O12, O52, O54.

**SAN MARTÍN, Sonia; LÓPEZ CATALÁN, Blanca and JIMÉNEZ TORRES, Nadia H.**

**Which factors foster mobile-based sales in Spanish companies?**

**Abstract:** In this article, we use the approaches of technology-organisation-environment and relationship marketing to analyse 125 Spanish companies. We identify three types of companies according to the most relevant factors influencing the adoption of mobile-based sales: propensity to innovation and information technologies, support to employees and management, pressure of competition, client value and perceived benefits of mobile marketing. The study reveals the profile of the companies most likely or unlikely to adopt mobile commerce, and it concludes with useful implications for businesses.

**Key words:** mobile commerce, adoption, companies, TOE, relationship marketing.

**JEL classification:** M31, M37.

**SERRANO LEAL, Cristina; REBATO BARREDO, Carlos and SALAZAR PALMA, Fernando**

**Bilateral relationships of Spain and Latin America: trade and investments**

**Abstract:** Latin America is a political, social and economic priority for Spain. This article presents the historical evolution and the current situation of the trade and investment relationships between Spain and Latin America. As far as trade relations are concerned, we highlight the positive trend of our exports, although levels remain insufficient. Meanwhile, the trade balance is still negative given the fast progress of our imports, mostly of commodities (petrol, minerals and food). The great significance of Latin America from the economic viewpoint lies in its role as a recipient of Spanish direct investment: in 2013, according to most recent data, it was the destination of over one-third of the stock of our direct investment abroad. Meanwhile, Latin American investments in Spain, without being marginal, as they involve less than one-tenth of our stock of direct foreign investment (DFI), are very limited as to the sources, with Mexico and Brazil jointly accounting for 90 per cent of investments.

**Key words:** exports, direct foreign investment, Latin America.

**JEL classification:** F14, F21.

## NORMAS PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

Los artículos que se envíen para publicar en **Información Comercial Española. Revista ICE** deberán ser originales, no publicados, ni en proceso de evaluación por otra publicación. Los trabajos recibidos serán sometidos para su aceptación a evaluación externa anónima.

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word, a la siguiente dirección de correo electrónico: [revistasice.sccc@comercio.mineco.es](mailto:revistasice.sccc@comercio.mineco.es)
2. En la primera página se hará constar el nombre y dos apellidos, la fecha de conclusión del trabajo, así como la filiación institucional del autor y la forma en que desea que sus datos aparezcan.
3. La extensión del trabajo no será inferior a 20 páginas ni superior a 25 folios Dina-4, incluidos gráficos, cuadros, notas y bibliografía.
  - a. Tipo de letra: Times New Roman 12, márgenes de 3 cm y párrafos con interlineado a doble espacio. Los encabezamientos de cada apartado, numerados, en minúscula y en negrita, distanciándose dos espacios del anterior párrafo. Las páginas irán numeradas correlativamente en la parte inferior. Los encabezamientos de cada subapartado se pondrán en redonda negrita, y el tercer nivel en cursiva.
  - b. Las ecuaciones irán centradas y en caso de numeradas, a la derecha entre corchetes.
4. Todos los gráficos, cuadros o tablas han de ser originales y tendrán un número correlativo, el título en la parte superior y la correspondiente fuente y/o nota aclaratoria en la inferior izquierda. Se enviarán en archivo independiente y en formato Excel con suficiente calidad técnica. A lo largo del texto se indicará el lugar exacto en que ha de insertarse cada gráfico, cuadro o tabla.
5. Los artículos deberán incluir un resumen del contenido, que no excederá de 100 palabras en el que se reflejen los elementos más importantes. Se incluirán de 3 a 6 palabras clave que no coincidan con las del título, y de 2 a 6 códigos de materia según la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL), para lo que se puede acceder en <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>
6. Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. Ej.: (Martínez, 1991).
7. Las notas a pie de página irán integradas en el texto con las llamadas en el lugar correspondiente del mismo. Las referencias a siglas deben ir acompañadas, en la primera ocasión en que se citen, de su significado completo.
8. Los anexos se insertarán tras la bibliografía. Deberán llevar un título y una breve explicación del contenido.
9. Al final del texto se recogerá la bibliografía utilizada. Con el nombre de "Referencias bibliográficas", en orden alfabético y siguiendo las normas de la Asociación Americana de Psicología Harvard-APA en <http://cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>

**Libros:** (1) Apellidos, e iniciales de los autores, (2) año de publicación, (3) *título completo*, (4) lugar de publicación, (5) nombre de la editorial.

Ej.: FISHER, I. (2013). *Dinero, capital y crisis: escritos escogidos*. Madrid: Fundación ICO.

Ej.: EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power*. Nueva York: Harper Collins Publishing.

**Artículos:** (1) Apellidos e iniciales de los autores, (2) año de publicación, (3) título completo del artículo entre comillas, (4) nombre de la revista (*en cursiva*), (5) número y/o volumen, (6) páginas.

Ej.: VIÑALS, J. (1983). "El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 634, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

Ej.: BARNEY, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp. 656-665.

**Otras fuentes:** para citar documentos de trabajo o informes, indicar claramente la institución que publica o edita el trabajo, la fecha y lugar de la publicación.

Ej.: COMISIÓN NACIONAL DE LA ENERGÍA (2013): *Informe sobre el efecto del día de la semana en la determinación de los precios de los carburantes*, Madrid.

**Páginas Web:** Si se incluyen en las citas alguna referencia a páginas web donde se hayan obtenido documentos, se pondrá la referencia completa de la dirección de internet y una indicación de la fecha de consulta.

Ej.: HILERA, J.R., GARCIA, E. y MARCOS L. (2010, febrero). "Análisis comparativo de estándares y modelos de calidad" Comunicación presentada en *el I Congreso Iberoamericano sobre Calidad de la Formación Virtual*: CAFVIR 2010, 24-26 de febrero. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, pp. 168-17. Recuperado 20 de octubre de 2014 de [http://www.uah.es/biblioteca/ayuda\\_formacion/estilos\\_citas.html#harvard](http://www.uah.es/biblioteca/ayuda_formacion/estilos_citas.html#harvard)

Ej.: UNIVERSIDAD DE GERONA (2012, enero). Portal Euroamericano de Historia y Antropología Jurídica. Recuperado 28 de noviembre de 2013, de <http://www.udg.edu/pihd/PIHD/Presentacio/tabid/14002/language/es-ES/Default.aspx>

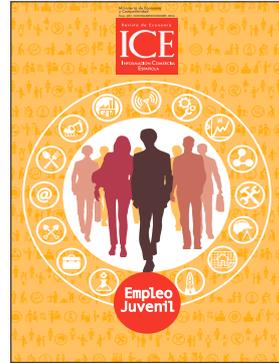
Los artículos publicados estarán disponibles en [www.revistasice.com](http://www.revistasice.com)



## Últimos números publicados



Núm. 880  
*Globalización y desarrollo*



Núm. 881  
*Empleo juvenil*



Núm. 882  
*Financiación para el desarrollo.  
Una perspectiva comparada*



Núm. 883  
*Una política económica  
para la recuperación*

## Números en preparación

*Transformaciones en los mercados energéticos*

*Fiscalidad internacional: comercio e inversión*

Revista de Economía

# ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL  
ESPAÑOLA

Ministerio de Economía  
y Competitividad



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ECONOMÍA  
Y COMPETITIVIDAD