



Multinacionales en un cambiante contexto internacional

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Secretaría de Estado de Comercio

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

Consejo Científico

Fernando Becker, Jaime Requeijo, Pedro Schwartz, Ramón Tamames, Gabriel Tortella, Félix Varela, Juan Velarde.

Consejo de Redacción

Isabel Álvarez González, Elena Aparici Vázquez de Parga, Mikel Buesa Blanco, Marta Corujo Martín, Juan Ramón Cuadrado Roura, Rafael Domenech, Juan José Durán Herrera, José Luis Feito Higuera, Galo Gutiérrez Monzonís, José Luis Kaiser Moreiras, José María Marín Quemada, Luis Martí Álvarez, Pilar Mas Rodríguez, Vicente José Montes Gan, Rafael Myro Sánchez, María Peña Mateos, M^a Paz Ramos Resa, Teresa Riesgo Alcaide.

Directora

Inés Pérez-Durántez Bayona

Jefa de Redacción

Blanca Caballero Gabás

Redacción

Paloma Blázquez Morales
y Francisco José Bedoya del Arco

Portada

Eduardo Lorenzo

Diseño gráfico

César Bobis y Manuel A. Junco

Redacción

Paseo de la Castellana, 162, 12^a planta. 28046 Madrid
Teléfono: 91 349 60 53

Suscripciones y venta de ejemplares sueltos

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
Centro de Publicaciones.
C/ Panamá, 1. Planta 0, despacho 3.
Teléfonos: 91 349 51 29 – 91 349 51 33 (venta de publicaciones)
91 349 43 35 (suscripciones)
CentroPublicaciones@mincotur.es

La Revista ICE se encuentra en las siguientes bases bibliográficas: *Journal of Economic Literature* (JEL), *EconLit*, *ECONIS*, *ISOC*, *Dialnet*, *Latindex* y *OCLC*.
Sus índices de impacto aparecen en *IN-RECS*.

ICE no se solidariza con las opiniones en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde a los autores.

Editor: S.G. de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial.

Secretaría de Estado de Comercio

Composición y maquetación: LAVEL Industrias Gráficas, S.A.

Impresión y encuadernación: LAVEL Industrias Gráficas, S.A.

Papel: Exterior: estucado semimate FSC de 300 g

Interior: estucado semimate FSC de 90 g

ECPMINCOTUR: 1^a ed./350/0819

PVP: 15,00 € + IVA

DL: M 3740-1958

NIPO: 112-19-010-2

e-NIPO: 112-19-011-8

ISSN: 0019-977X

e-ISSN: 2340-8790

Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://publicacionesoficiales.boe.es/>

Copyright: Información Comercial Española, 2019

PRESENTACIÓN

*Isabel Álvarez**

*Juan José Durán***

El presente monográfico de ICE, denominado «Multinacionales en un cambiante contexto internacional», consta de diez artículos que, con contenido actual y diverso, recorren diferentes problemas de la internacionalización empresarial desde distintas perspectivas y de manera complementaria al cuerpo doctrinal existente.

La evolución de la inversión directa en el exterior (IDE) desde la segunda mitad del siglo pasado, ha ido conformando una nueva geografía de las empresas multinacionales (EMN), especialmente desde la década de los noventa. Junto a las multinacionales tradicionales, de capital privado y con origen en los países más avanzados, se ha ido configurando simultáneamente una estructura de nuevos inversores directos que tienen la característica de contar con una naturaleza variada. En el artículo titulado «Expansión internacional de las empresas multinacionales. Estructura y naturaleza institucional», escrito por los profesores **Juan José Durán** (Universidad Autónoma de Madrid) e **Isabel Álvarez** (Universidad Complutense), se identifica dicha estructura, integrada por multinacionales de países menos desarrollados (multinacionales emergentes) y en transición, multinacionales de propiedad estatal y fondos soberanos. Paralelamente, se consideran los múltiples niveles de gobernanza de las EMN, representados por organismos internacionales y de carácter multilateral, así como por los acuerdos internacionales de cooperación e integración comercial, acuerdos bilaterales y paraísos fiscales, como entidades relevantes en el gobierno de estas empresas, y organizaciones no gubernamentales. Los autores describen la configuración, de hecho, de una economía mixta a nivel internacional, aludiendo a los posibles e importantes avances en el ámbito de las políticas públicas y de la cooperación internacional en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

El artículo del profesor **Philippe Gugler**, de la Universidad de Friburgo, nos ofrece en su artículo titulado «Recent policy developments regarding foreign investment», la evolución reciente de las políticas de IDE en el exterior, tanto en lo referente a las políticas nacionales de promoción o restricción de IDE, como aquellas otras de índole

* Directora del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI-UCM).

** Catedrático en la Universidad Autónoma de Madrid.

internacional. En este proceso se sitúan tanto los acuerdos de cooperación (de integración comercial) como los de otra naturaleza, tratados y acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones, y los acuerdos para eliminar la doble imposición internacional. También se contemplan los acuerdos de nueva generación y se consideran, de manera especial, el desarrollo de políticas derivadas de asuntos sociales y tecnológicos; en particular, la sostenibilidad y la economía digital. En su conjunto, tiene especial interés la perspectiva de los acuerdos plurilaterales (OCDE) y multilaterales (OMC, UNCTAD), así como la interconexión de las políticas sobre IDE y las políticas industriales y los sistemas de incentivos.

Las denominadas plataformas digitales multinacionales ocupan las principales posiciones mundiales por capitalización bursátil y poseen singularidades propias que abren líneas de investigación de interés para conocer esos relevantes actores económicos para la economía internacional. El artículo del profesor **Vítor Corado Simões** (Lisbon School of Economics and Management, Universidad de Lisboa) que tiene por título «The internationalisation of Platform Companies: Does the digital get rid of Geography?», subraya que resulta dudoso e incluso inaceptable el pronóstico que hicieran algunos acerca de la reducción de la importancia de las fronteras físicas en el mundo digital. Su conclusión es que la geografía sigue siendo un aspecto relevante, argumento que está ligado a las diferencias en la regulación y a la insalvable distancia cultural y lingüística. En el trabajo realiza la diferencia entre negocios totalmente digitales, en los que las transacciones tienen esa naturaleza, y aquellos ligados a productos físicos y a espacios comerciales de carácter local. Los factores de localización difieren en función del tipo de negocio desarrollado por las plataformas y su articulación en la organización de la empresa.

La contribución de la profesora **Valentina De Marchi**, de la Universidad de Padua, con su artículo «Cadenas globales de valor y sistemas locales: las dos caras de una misma moneda», también aborda la creciente fragmentación de las actividades económicas y su integración funcional a nivel global y pone de manifiesto la relación entre internacionalización empresarial y geografía. En este trabajo se realiza un recorrido exhaustivo y, a la vez, ameno de la literatura de las cadenas de valor, haciendo especial hincapié en la importancia de las multinacionales y, en particular, en cómo generan oportunidades de competir en los mercados globales tanto a empresas, como a regiones y países, centrandó la atención en la gobernanza de las cadenas, e ilustrando sus consecuencias para el desarrollo local basado en un análisis comparado de clústeres de Italia y España.

El efecto de la revolución digital en la internacionalización de las pymes en dos sectores tradicionales en Italia, la moda y la alimentación, centra el trabajo de los profesores **Stefano Elia, Maria Giuffrida y Lucia Piscitello** del Politécnico de Milán. En su artículo, con título «Does e-commerce facilitate or complicate SMEs' internationalisation?», los autores revisan hasta qué punto el comercio electrónico desdibuja los retos y barreras tradicionales que enfrentan estas empresas. La contribución aporta pruebas empíricas

extraídas de un estudio reciente sobre las empresas italianas y, específicamente, que solo unas pocas empresas italianas utilizan el comercio electrónico para crecer en los mercados extranjeros. Las pymes siguen enfrentándose a obstáculos tradicionales en su expansión en los mercados extranjeros y, a ello se suman nuevas barreras específicas del comercio electrónico tales como el desconocimiento de los mercados digitales extranjeros, la regulación y los canales de distribución.

En la estructura organizativa y de gobierno de las empresas multinacionales diversificadas geográficamente, generalmente en aquellas de gran tamaño, se han ido generando organizaciones intermedias (sedes regionales) y filiales con mandato internacional, cuyo papel estratégico y competitividad quedaba fundamentado en la realización a su vez de inversiones directas en el exterior. A estas unidades se les encomienda la coordinación de determinadas filiales localizadas en países próximos (geográfica o cultural e institucionalmente). En este contexto situamos el artículo «La expansión interregional en Iberoamérica: la creación de valor a través de filiales trampolín», de los profesores de la Universidad de Valencia, **José Pla-Barber**, **Cristina Villar** y **Ana Botella**, en el que se analiza, teórica y empíricamente, el papel de las filiales que califican de «trampolín» en el proceso de expansión interregional de las multinacionales europeas hacia América. Se sirven de una muestra de 188 filiales localizadas en España, señalando que estas cuentan con recursos y capacidades específicas para desarrollar dicha estrategia de expansión, lo que representa ventajas de utilizar España como país trampolín para invertir en América Latina. También se apunta el fenómeno en el sentido opuesto; en particular, que algunas multinacionales latinoamericanas, las denominadas multilatinas, eligen España como su primer destino europeo a partir del cual orientan su expansión exterior en esta zona geográfica.

Además, teniendo en cuenta que la actividad de las EMN tiene lugar en la economía doméstica del país de localización de la IDE, y también con la economía exterior a través de la red internacional de filiales de su EMN o directamente con agentes externos, cabe lógicamente esperar que esas interacciones generen efectos positivos en la actividad de las empresas locales. El tamaño de estos efectos depende de cuál sea la capacidad de aprendizaje y la experiencia transaccional entre los agentes empresariales. En este orden de ideas enmarcamos el artículo de **Paúl Vera-Gilces**, **Xavier Ordeñana**, ambos de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Guayaquil, Ecuador) y de **Alfredo Jiménez** de la Kedge Business School (Talence, Francia), sobre el efecto de la IDE en el desempeño de empresas locales latinoamericanas, a través del análisis del caso de las manufacturas en Ecuador, basado en una muestra de 5.172 empresas manufactureras ecuatorianas y mediante el uso de estimaciones de datos de panel (para el periodo 2007-2016), cuyos resultados confirman que aquellas empresas que han recibido IDE durante el periodo de análisis tienen un mayor desempeño empresarial que aquellas empresas que no la han recibido.

Por su parte, el conocimiento como factor condicionante de la internacionalización e inversión exterior, en este caso de la pyme, es el objeto de análisis del artículo de **Antonia**

PRESENTACIÓN

Mercedes García Cabrera, **Sonia María Suárez Ortega**, ambas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y **Miguel González Loureiro**, de la Universidad de Vigo. Este trabajo se enmarca dentro de un tema relevante de estudio como es el de las pequeñas y micromultinacionales, también consideradas como pymes de alto rendimiento. La experiencia internacional previa como fuente de conocimiento, así como la exploración para la adquisición de nuevas capacidades son relevantes en la configuración del conocimiento de estas empresas y, por lo tanto, de su competitividad.

Un análisis sobre la naturaleza, factores determinantes y condicionantes de la inversión directa en el exterior, es el realizado por **Juan José Zaballa**, Técnico Comercial y Economista del Estado, en su artículo «La decisión de inversión directa en el exterior: naturaleza, factores y condicionantes». Se considera como cuestión condicionante del planteamiento del trabajo la diferenciación e independencia de las decisiones de inversión directa y de exportaciones. Asimismo, se plantea un modelo en el que cuatro fuerzas o factores singulares y agregados, de naturaleza *push* y *pull*, determinan la decisión de inversión directa. Se subraya la relevancia de la diferenciación entre factores específicos y genéricos.

En el marco de las políticas públicas para atraer inversiones del exterior cabe situar al artículo de **Adrián Blanco Estévez**, gestor del programa Rising Up in Spain en ICEX-Invest in Spain, con el título «*Startups*, nuevo foco de las políticas públicas de atracción de talento, *knowhow* y transferencia de conocimiento», que expone el caso de ICEX-Invest in Spain. Las empresas de nueva creación constituyen un nuevo foco de las políticas públicas de atracción de talento, de capacidades y de transferencia de conocimiento. El artículo expone y concluye cómo el programa, en sus tres primeros años de actividad, muestra un balance claramente positivo. Las ventajas directas se han manifestado en la prestación de servicios incluidos en el programa a 40 *Startups* extranjeras.

Juan José Durán*
Isabel Álvarez**

EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES. ESTRUCTURA Y NATURALEZA INSTITUCIONAL

La evolución de la IDE ha ido conformando una geografía de las empresas multinacionales con nuevos inversores, entre los que se encuentran multinacionales de países menos desarrollados (emergentes) y multinacionales de propiedad estatal y fondos soberanos. Se ha ido construyendo así una estructura institucional de gobernanza global que se asimila a una economía mixta, que abre oportunidades para el avance de políticas públicas y de cooperación internacional en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

The international expansion of multinational enterprises. Structure and Institutional Nature

The evolution of the geography of FDI has direct implications in the global economy, where a portfolio of multinational enterprises (MNE) of a different nature coexists: From the traditional multinationals to those from emerging economies, State owned multinationals and sovereign funds. The coevolution of international and multilateral institutions, have created a multilevel governance structure of MNEs while policies in the international cooperation scene may be beneficial for reaching sustainable development goals.

Palabras clave: inversión directa en el exterior, empresas multinacionales, gobernanza, instituciones.

Keywords: foreign direct investment, multinationals, governance, institutions.

JEL: F21, F23, F60, G11.

1. Introducción

La mundialización de los intercambios y actividades internacionales ha ido acompañada de cambios en el ámbito de la geopolítica mundial, y de cambios institucionales de relevancia, así como de un desarrollo

tecnológico sin precedentes, lo que de manera combinada ha facilitado la emergencia de una nueva estructura geográfica de la inversión directa extranjera (IDE) y, por lo tanto, de las empresas multinacionales (EMN). A pesar de la complejidad de las causas y consecuencias de todo cambio estructural, cabe reseñar a continuación algunos aspectos relevantes, hechos sobresalientes que invitan a reflexionar sobre el impacto de la nueva geografía y naturaleza de la IDE y el papel de las instituciones en la evolución de la economía (capitalismo) mundial. La senda que se describe parece aproximarse cada vez más a un

* Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid.

** Directora del Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Universidad Complutense de Madrid (ICEI-UCM).

Los autores agradecen la colaboración en este trabajo de Antonio Biurrun, investigador en formación del ICEI.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6898>

modelo mixto en el que las empresas multinacionales privadas y los Estados (Administraciones Públicas), organizaciones internacionales y de carácter multilateral, adoptan un papel cada vez más complejo, contribuyendo de manera explícita a la internacionalización económica.

Un hecho demostrado es que la geografía de la IDE muestra signos importantes de cambio, habiendo ido ganando un protagonismo cada vez mayor los países de menor desarrollo relativo, fundamentalmente los asiáticos, y también algunos de América Latina y África, y las denominadas economías en transición (UNCTAD, 2018). La dinámica se ha descrito como la acción combinada de una más intensa recepción de flujos de llegada de IDE a estas economías y, a su vez, del incremento de los flujos de salida, generando sus propias multinacionales, lo que tiene implicaciones para la internacionalización de estos países y su inserción en las cadenas globales de valor (Guillén y García-Canal, 2010). El acelerado cambio tecnológico, por su parte, ha permitido a las EMN profundizar en las redes internacionales de producción e intercambio, siendo la digitalización creciente de tareas y actividades uno de los fenómenos más relevantes en las estrategias innovadoras de las empresas internacionales (Alcácer *et al.*, 2016). De hecho, la búsqueda de activos de conocimiento en el exterior, más bien ausentes en sus países de origen, es un aspecto crucial en la comprensión de la expansión internacional de las EMN procedentes de países en desarrollo, fundamentalmente de las denominadas economías emergentes de mercado, lo que explica el porqué del uso de la denominación «multinacionales emergentes» para hacer referencia a estas (Ramamurti y Singh, 2009; Álvarez y Torrecillas, 2013). La mayor inserción de los países en desarrollo en los mercados internacionales es, de hecho, una clara señal de mayor interdependencia internacional; no obstante, los dos grupos de economías no convergen, todavía, en términos de posición neta de inversión.

Los cambios, geográficos y técnicos, han de ser contemplados a la misma vez que los referentes al

papel que desempeña el Estado, como agente regulador y también respecto a su participación en la propiedad de las EMN. Si se tiene en cuenta la diversidad de agentes inversores, entre los que destacan los fondos de capital riesgo, los fondos soberanos y las EMN de propiedad estatal, la comprensión de la expansión internacional de esas multinacionales con intervención pública —empresas públicas y fondos soberanos—, constituye un aspecto de vital importancia que tiene implicaciones en el cuerpo teórico de la EMN. Tampoco puede olvidarse el relevante papel de los paraísos fiscales (y países de baja tributación) en relación con las EMN, y el hecho de que la naturaleza de la EMN se ha vuelto cada vez más compleja, con diversidad de tipos de multinacionales. Todo ello lleva a subrayar la importancia de las instituciones, y a justificar la emergencia de algunas iniciativas adoptadas en el seno de los organismos internacionales, e incluso las acciones de cooperación internacional en materia de EMN, a través de un amplio abanico de políticas e instrumentos que han sido diseñados en los mercados de capitales a favor de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en el marco de más largo alcance que define la Agenda 2030 (UNCTAD, 2018; Sauvart, 2019).

En las páginas siguientes se realiza una breve descripción de la evolución de la IDE en el mundo y su cambiante geografía, incorporando a las empresas multinacionales de países en desarrollo o multinacionales emergentes, y las empresas de propiedad estatal, y finalizando con una reflexión sobre la gobernanza de la empresa multinacional y el desarrollo de las relaciones institucionales en el ámbito internacional.

2. Evolución de la IDE

La evolución de la IDE y otros indicadores de la producción internacional, llevan a observar que los activos totales de las filiales se han multiplicado por más de 15 veces entre 1990 y 2017, mientras que las exportaciones y las ventas lo han hecho en cinco veces,

CUADRO 1
INDICADORES DE IDE Y PRODUCCIÓN
(En miles de millones de dólares, precios corrientes)

	1990	2005-2007*	2010-2012*	2014	2015	2016	2017
Stock de IDE emitida.....	2.255	15.267	21.731	25.129	25.514	26.826	30.838
Stock de IDE recibida.....	2.196	14.667	21.388	25.379	25.665	27.663	31.524
Ventas de filiales extranjeras.....	6.755	19.973	24.251	33.476	27.559	29.057	30.823
Activos totales de filiales en el exterior.....	5.871	54.791	82.750	104.931	94.781	98.758	103.429
Exportaciones de filiales en el exterior.....	1.444	4.976	7.078	7.854	6.974	6.812	n.d.
Empleados (miles) de filiales en el exterior....	27.034	57.392	67.530	75.565	69.683	71.157	73.209

NOTA: *Valor promedio.

FUENTE: UNCTAD.

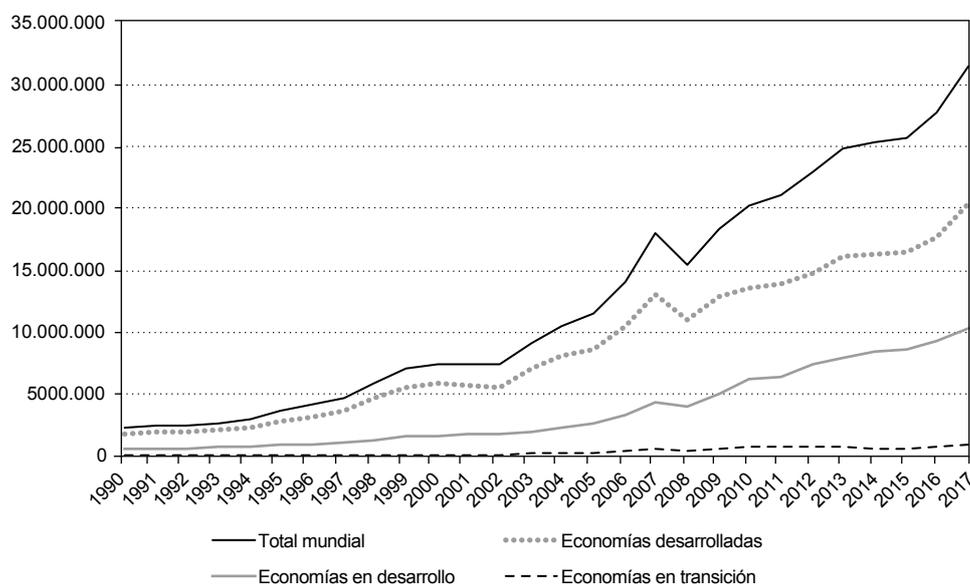
siendo más modesto el incremento del empleo informado por las filiales, que se ha duplicado en el período considerado (Cuadro 1). A pesar del buen comportamiento generalizado —los activos y las ventas no han cesado de crecer—, se ha dado una ralentización en los años de crisis, de manera más acusada que en el resto de indicadores. De hecho, aún no se han recuperado los valores alcanzados en los activos y el empleo de las filiales en 2014.

En las últimas dos décadas, la geografía de la IDE ha pasado de estar protagonizada exclusivamente por las economías más desarrolladas, a mostrar un menor grado de concentración, incorporando a los países en desarrollo en la distribución de los flujos. En 2017, último año para el que se dispone de información estadística de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés), este grupo aglutinaba algo más del 46 % de los flujos de IDE recibida, siendo marginal —tan solo de un 3,2 %— la proporción correspondiente a las economías en transición. A este comportamiento también se ha sumado el dinamismo de la IDE emitida desde las economías en desarrollo.

No obstante, a pesar de haber disminuido la brecha que separaba a las economías desarrolladas de las economías en desarrollo en materia de *stock* de IDE recibida (Gráfico 1), el saldo que la distancia entre países avanzados y menos desarrollados, en términos de posición neta de IDE (diferencia del *stock* de IDE emitida y recibida), ha aumentado notablemente en la última década (Gráfico 2).

Cabe hacer notar que se aprecia una cierta discrepancia entre entrada y salida de IDE (Cuadro 1), y que si se tienen en cuenta los datos de IDE registrados en sociedades instrumentales, con un importante papel en servir de plataformas de recepción y emisión (*special purpose entities*) —sociedades holding, sociedades tenedoras de acciones y filiales de economía real pero con mandato financiero internacional en el seno de la EMN— se estima que las entradas de IDE a nivel mundial se verían reducidas en un tercio del total, perdiendo además relevancia los centros financieros (Damgaard, J. y Elkaer, 2017; UNCTAD, 2019). Desde esta perspectiva, la distinción entre país inversor inmediato y país último (el de residencia de la matriz de la EM) adquiere relevancia, hasta el punto de que, con

GRÁFICO 1
STOCK DE IDE RECIBIDA, POR GRUPOS DE PAÍSES



FUENTE: UNCTAD.

datos sin corregir, Luxemburgo y Holanda se convertirían en las principales economías receptoras de IDE.

En la evolución de la IDE también hay que mencionar a los fondos de capital riesgo internacional¹ (*Private Equity*) que, junto a los *Hedge Funds*, han adquirido cierta relevancia en la adquisición de participaciones de control de empresas en el exterior. La financiación de los fondos de capital riesgo procede de bancos, fondos de pensiones, compañías de seguros, grandes fortunas y también de los fondos soberanos. En general, las inversiones realizadas se mantienen en la cartera hasta que se considera que su realización proporciona una rentabilidad justificable. La actividad inversora de tipo *private equity* y el número de

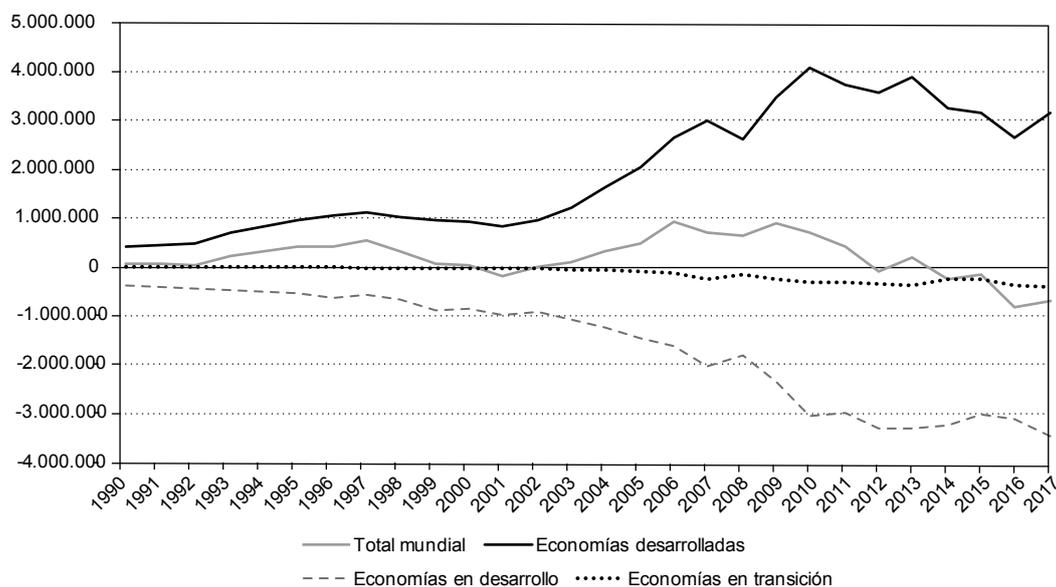
fondos descendió con la crisis (UNCTAD, 2011), con un aumento de las desinversiones en filiales en el exterior, aunque manteniéndose una considerable actividad en el número de adquisiciones realizadas, pero de menor valor que en etapas previas. Es decir, se aprecia una cierta actividad en inversiones en proyectos incipientes y *startups* (*venture capital*) en empresas de menor dimensión en comparación con el pasado, y una cierta preferencia en inversiones en infraestructuras y en actividades relacionadas con la energía (UNCTAD, 2018).

Empresas multinacionales de economías en desarrollo

Las ventajas competitivas de las empresas multinacionales de países emergentes (EMNE) muestran una cierta especificidad, aspecto que está ligado

¹ En Europa, el término capital riesgo agrupa lo que en el mundo anglosajón se denomina separadamente *venture capital* (primeras etapas del ciclo de una nueva empresa) y *private equity* (financiación de empresas, no cotizadas, en etapas más maduras).

GRÁFICO 2
STOCK NETO DE IDE, POR GRUPO DE PAÍSES



FUENTE: UNCTAD.

a las características del entorno de su país de origen, algunas de estas muy claras tales como el bajo coste laboral, el acceso a materias primas, o el bajo coste de capital (Buckley *et al.*, 2007; Peng *et al.*, 2008). Es menos frecuente, por lo general, que las empresas de este tipo de economías cuenten con numerosas ventajas tecnológicas, de capital humano, de gestión o de *marketing* que garanticen su éxito en el extranjero; esto es, ventajas de propiedad (Ramamurti, 2012; Guillén y García-Canal, 2010; Gammeltoft *et al.*, 2010). Además, las instituciones de los países en desarrollo pueden ejercer un papel limitante a la actividad empresarial y, por lo tanto, las instituciones pueden entenderse como un obstáculo que las empresas tratarán de superar mediante su salida al exterior a través de la IDE (Peng, 2002; Witt y Lewis, 2007; Dunning 2009). No obstante, la forma en que instituciones específicas afectan el comportamiento

de tipos particulares de empresas, sigue siendo una cuestión insuficientemente comprendida en la investigación de la internacionalización de empresas, más aún en aquellas de propiedad estatal (Estrin *et al.*, 2016). Cuando las empresas invierten en países de similar nivel de desarrollo, el tipo de riesgo está más ligado a las denominadas imperfecciones en los mercados de capitales, las elevadas tasas de crecimiento de los mercados locales, las oportunidades de exportación hacia países avanzados y el relativamente escaso desarrollo institucional de estos países, lo que le facilita la adaptación (contribuyendo a la reducción de los costes de extranjería).

Estos factores específicos son, a su vez, elementos diferenciadores de los correspondientes a las empresas procedentes de países avanzados y permiten que las desventajas institucionales entre ambos grupos de países puedan transformarse en ventajas

competitivas, haciendo que las prácticas de gestión y el menor nivel tecnológico relativo de las EMNE puedan ser mejor explotadas en países de similar grado de desarrollo. También puede ser considerada como fuente de ventajas su competencia en costes, en distribución y en comercialización de productos, al disponer de capacidades que permiten una mejor comprensión del comportamiento y la decisión de compra de los consumidores de bajo poder adquisitivo. Es decir, las EMNE pueden disponer de capacidades para gestionar cadenas de valor de bajo coste, en entornos de instituciones económicas, legales y de políticas públicas débiles. Asimismo, aunque algunos países en desarrollo cuenten con capital humano y capacidad tecnológica y, por lo tanto, con capacidad de aprendizaje, la localización de actividades de I+D se enfrenta a un factor negativo de localización asociado a los denominados derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, que son señalados por la Organización Mundial del Comercio. Paralelamente, se puede hacer referencia a las multinacionales de las economías en transición que se diferencian de otras empresas de igual naturaleza, procedentes de otros países emergentes, por factores específicos determinantes de la emisión de IDE, así como por haber comenzado su proceso de internacionalización en un momento distinto del tiempo (Andreff y Andreff 2017).

El hecho es que ha sido notable el crecimiento de las EMNE, tanto en número como en activos en el extranjero, hasta tal punto que la emisión de IDE realizada por EMN procedentes de países en desarrollo representa algo más del 26 % del total a nivel mundial, y procede en su gran mayoría de las denominadas economías emergentes. El *stock* de IDE recibida por estos países creció 29 veces entre 1990 y 2017, mientras que la inversión directa hacia el exterior lo hizo en más de 49 veces, mostrando además un progresivo crecimiento en ambos casos y, consecuentemente, una mayor integración en la economía mundial.

Cabe destacar el grupo de las denominadas economías de reciente industrialización o (NICs, por sus siglas en inglés) —Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong— que, por sus características estructurales, en los últimos años pueden ser calificadas como economías desarrolladas, y los denominados BRICS —Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica—, que cuentan con un elevado dinamismo en la entrada y salida de flujos de IDE. Además, en términos relativos, el *stock* de IDE de los BRICS representa en torno a un tercio del registrado para el conjunto de los países en desarrollo con mayor peso en el *stock* de IDE. Finalmente, también hay un conjunto de paraísos fiscales —Panamá, Islas Vírgenes Británicas e Islas Caimán— que registran una importante cuantía de IDE. Igualmente, cabe destacar la fuerte presencia china en África, especialmente en el sector de recursos naturales y energía.

La rápida internacionalización de numerosas empresas de países en desarrollo o economías emergentes, ha ido acompañada del auge de las fusiones y adquisiciones, convirtiéndose este en el modo preferente de entrada en mercados extranjeros, lo que se justifica por el hecho de que estas operaciones permiten un rápido acceso a los mercados foráneos, a los recursos y las capacidades, lo que contribuye a superar las desventajas apegadas al país de origen. Para el caso de los BRICS, cabe reseñar algunas adquisiciones de filiales en el exterior de países avanzados, especialmente en el sector de petróleo y gas². En la región de América Latina, las mayores empresas multinacionales están vinculadas a los recursos naturales

² La adquisición de la filial de la empresa italiana ENI en Mozambique a PetroChina; la venta de la filial de Apache's (EE UU) a Sinopec, también de China; y la venta de la filial de Argel de ConocoPhillips a la empresa pública de Indonesia Pertamina. En la industria bancaria se observa la misma tendencia: Bancolombia adquirió a HSBC (Reino Unido) el capital de HSBC Bank en Panamá y, en Egipto, Qatar National Bank, mayoritariamente de la empresa pública Qatar Investment Authority, adquirió el 77 % de la filial del Cairo National Societé Generale Bank a Societé General (Francia).

y pertenecen a los sectores agrícola, energético y minero³. En la última década también emerge la IDE del continente africano⁴, alcanzando elevadas tasas de crecimiento, aunque con una notable concentración dado que cinco países (Argelia, Egipto, Marruecos, Nigeria y Sudáfrica) contabilizan aproximadamente el 60 % del PIB del continente; es en estos países en los que las empresas españolas tienen una mayor presencia relativa en el continente.

En definitiva, estamos ante la transformación económica de algunos países en desarrollo, fundamentalmente de renta media, que han aprovechado los ingresos del crudo, cobalto o cobre, y en las que confluye la existencia de un mercado interno más dinámico, la mejora del clima de negocios, y una mayor seguridad jurídica, signos de modernización de las estructuras económicas, burocráticas y judiciales. Entre los aspectos macro destacan la estabilidad económica, la apertura exterior, y el fortalecimiento e incremento de las clases medias, como algunos de los elementos que han jugado a favor de la expansión de las EMNE. También ha jugado a favor la intensificación de los esfuerzos de integración regional, con ejemplos tales como el del *Common Market for East and Southern Africa* (COMESA), *East African Community* (EAC) y *Southern African Development Community* (SADAC), y el *Tripartite Free Trade Agreement* (FTA) que aglutina a los anteriores implicando a 26 países africanos con objetivo de alcanzar un mercado común, con diversas iniciativas de desarrollo industrial y regional que han conducido

a la creación de parques tecnológicos en Sudáfrica, Kenia y Nigeria.

3. El Estado como inversor directo en el exterior. Fondos soberanos y empresas públicas multinacionales

Fondos soberanos

Los denominados fondos soberanos (FS) son propiedad de países (sobre los que deciden sus Gobiernos), y una parte significativa de su inversión ha de hacerse en el extranjero. Los fondos soberanos realizan inversiones de cartera y también inversiones directas en el exterior y se caracterizan por una elevada heterogeneidad (Aguilera *et al.* 2016).

Según datos recientes, en la actualidad hay algo más de 90 fondos soberanos activos⁵, y los países de Oriente Medio, China, el Sudeste Asiático y Noruega, son los cuatro polos más activos en FS. El montante de activos bajo la gestión de estos fondos ascendió en 2017 a unos ocho billones de dólares, y la clasificación mundial según el volumen de activos, ha estado encabezada por Noruega con el fondo Government Pension Fund Global, establecido en 1990, correspondiente el segundo lugar a China Investment Corporation, que fue fundado en 2007, y seguido por Abu Dhabi Investment Authority de Emiratos Árabes Unidos, creado en 1976 (Prequin, 2018). El hecho es que la amplitud internacional de los FS se ha extendido mucho en los últimos años, si se tiene en cuenta que desde 2010 se han establecido 31 nuevos fondos, y que 18 países están considerando activamente la posibilidad de establecer un fondo soberano. El debate acerca de esta opción de nuevos fondos soberanos está creciendo fundamentalmente en el África Subsahariana y también en el Caribe. Así pues, se llega a que en 2018 hay más

³ En los últimos años, han venido creciendo empresas industriales, tales como las mexicanas Bimbo (primera panificadora del mundo), Cemex (la tercera mayor cementera del mundo), e incluso la cervecera Modelo (recientemente adquirida por el grupo multinacional belga AB InBev, la mayor empresa del sector con un 25 % de la cuota mundial).

⁴ Algunos buenos ejemplos de EMPE africanas son, en Sudáfrica, BHP Billinton (minera) que cuenta con operaciones en 25 países; Standard Bank, presente en 30 países (18 de los cuales son de África); SABMiller (cervecera); y Naspers (medios de comunicación) con presencia en China. Entre los de Nigeria encontramos Dangote, con filiales en Sudáfrica y Ghana, y en Angola destaca Santoro Finance, establecida en Portugal con el banco BPI y la petrolera Galp.

⁵ Información procedente de *IE Sovereign Wealth Research based on SWF Transaction Database* (Tufts University).

de 115 fondos soberanos operativos o prospectivos⁶ (ICEX-IE, 2017).

Una parte mayoritaria de la IDE de estos fondos se realiza en países avanzados: En los últimos dos años, Estados Unidos de América es la principal economía de destino de las inversiones, seguido por Reino Unido, China, India, Australia y Singapur. Estos destinos han llegado a acoger el 76 % de las compras durante la primera mitad de 2017. En cuanto al origen de la financiación de los fondos, los hidrocarburos mantienen la primera posición con el 51 % del capital total, seguido por los financiados por activos diferentes de materias primas. Por su parte, respecto a los sectores de actividad de destino, cabe destacar el buen comportamiento de las tecnológicas, seguidas de los servicios financieros y empresariales. El sector químico y aquellos de alto contenido tecnológico, tal como la biotecnología, el software y los servicios de transporte urbano alternativo, también despuntan, habiéndose mostrado un cierto estancamiento en la inversión en infraestructura y bienes raíces después de un valor récord en 2017⁷. Con todo, cabe reseñar que los patrones extraídos por parte de los analistas de fondos a partir del análisis de transacciones reflejan la elevada concentración de inversores, la ejecución a gran escala de los proyectos y el crecimiento de los acuerdos de asociación.

Empresas multinacionales de propiedad estatal

Las EMN de propiedad estatal (EMPE), lejos de haber perdido relevancia con la globalización y el auge

de las privatizaciones, han seguido ganando importancia en el contexto mundial y son un elemento imprescindible en el análisis de la IDE. Como se señala en Bruton *et al.* (2015), pareciera que estamos comenzando una nueva era del capitalismo de Estado porque cada vez más los Gobiernos tienden a compartir su propiedad con organizaciones no gubernamentales y también a proteger y a apoyar estratégicamente a las empresas privadas y, por naturaleza, a las públicas. En este sentido, cuando las instituciones del país de origen muestran un control efectivo sobre sus actividades, las estrategias de internacionalización de las empresas públicas y de las empresas privadas cotizadas en bolsa convergen (Estrin *et al.*, 2016). La cuestión es que, en esta nueva fase del capitalismo, el Estado, como propietario, busca simultáneamente objetivos de eficiencia económica y financiera junto a objetivos políticos tales como aquellos relacionados con la política industrial, la seguridad nacional, la posición geopolítica, y también la situación de los países en desarrollo (Aguilera *et al.*, 2016). En un trabajo reciente, Kalasin *et al.* (2019) estudian cómo afectan las empresas de propiedad estatal (EPE) a la expansión de MNE de las economías en desarrollo o EMNE. Esta relación describe una curva en forma de S, de tal manera que aquellas empresas con una baja participación estatal muestran un limitado nivel de expansión internacional, las que tienen una participación media muestran una creciente expansión, y aquellas con una elevada participación tienen un nivel decreciente. Esto es debido a la combinación del papel «obstáculo» (problemas de agencia multinivel) y de la ayuda que procede de las ventajas de las EPE.

Estimaciones recientes de la UNCTAD apuntan a que hay más de 1.500 EMPE, que cuentan con unas 86.000 filiales, representando aproximadamente el 10 % de las filiales en el mundo. No obstante, en su último informe sobre la situación mundial de la inversión directa extranjera, la UNCTAD reporta algo más de 1.200 empresas de propiedad estatal y cerca de 49.500 filiales (UNCTAD, 2018). Por su parte, el informe

⁶ De entre estos, 27 fondos soberanos son miembros del Foro Internacional de Fondos Soberanos.

⁷ Cabe reseñar que con la crisis financiera, fondos soberanos de Abu Dhabi, China, Kuwait, Libia, Qatar y Singapur realizaron importantes inversiones en grandes bancos occidentales tales como Barclays, Citigroup, Credit Suisse, Merrill Lynch, Morgan Stanley, UBS y Unicredit. Algunas de estas inversiones representaron el 10 % o más de su capital, pero parece ser han sido realizadas sin buscar el control efectivo (formar parte del gobierno corporativo), al menos en una primera fase y, por ello, no cabría calificarlas de IDE sino más bien como inversiones de cooperación que logran cierto grado de integración financiera.

CUADRO 2
EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL (EMPE) EN EUROPA

	Número de EMPE	% UE	% Europa	Acumulado UE	Acumulado Europa
Suecia.....	49	13,24	11,61	13,24	11,61
Francia.....	45	12,16	10,66	25,41	22,27
Italia.....	44	11,89	10,43	37,30	32,70
Alemania.....	43	11,62	10,19	48,92	42,89
Bélgica.....	32	8,65	7,58	57,57	50,47
Portugal.....	26	7,03	6,16	64,59	56,64
Eslovenia.....	24	6,49	5,69	71,08	62,32
Austria.....	23	6,22	5,45	77,30	67,77
Finlandia.....	23	6,22	5,45	83,51	73,22
Polonia.....	21	5,68	4,98	89,19	78,20
España.....	19	5,14	4,50	94,32	82,70
Países Bajos.....	11	2,97	2,61	97,30	85,31
Croacia.....	10	2,70	2,37	100,00	87,68
UE.....	370	100,00	87,68		
Noruega.....	32		7,58		95,26
Suiza.....	20		4,73		100,00
Europa.....	422		100,00		

FUENTE: UNCTAD.

de la OCDE sobre el tamaño y la distribución de estas empresas indica la existencia de discrepancia en los datos (OCDE, 2017). Atendiendo a la primera fuente de información, la distribución de empresas de propiedad estatal revela que la UE y China son los principales lugares de origen de las EMPE. Además, este es un fenómeno bastante concentrado si se atiende a que el 80 % de las EMPE proceden de tan solo siete áreas o países; a las dos economías ya mencionadas, se incorporan Malasia, India, Sudáfrica, Rusia y Emiratos Árabes. En el contexto europeo, cinco países del área continental (Suecia, Francia, Italia, Alemania y Bélgica) aglutinan el 50 % de las EMPE en la región

y el 57 % de las EMPE en la UE. Por su parte, España se sitúa en la tercera posición entre aquellos países que cuentan con un menor número de empresas estatales en esta distribución, solo por delante de Países Bajos y Croacia (Cuadro 2).

De las 50 mayores EMPE, 23 de estas son de propiedad mayoritaria y el resto (26) de propiedad minoritaria (Sauvant y Strauss, 2012; Musacchio y Lazzarini, 2014; Cuervo-Cazurra, 2018). Los sectores de actividad de las primeras son básicamente de carácter estratégico, tales como recursos naturales (diez), servicios públicos, telecomunicaciones y transporte (tres en cada caso). En el segundo grupo,

CUADRO 3

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPE Y FILIALES EN EL EXTERIOR, 2017

Área geográfica/ País origen	Número EMPE (A)	Localización de filiales extranjeras de EMPE (B)	% (A)	% (B)
Unión Europea.....	370	33.200	34,94	67,07
China	257	3.630	21,38	7,33
Malasia	79		6,57	
India.....	61	1.663	5,07	3,36
Sudáfrica	55	674	4,58	1,36
Rusia	51	1.128	4,24	2,28
Emiratos Árabes.....	50	789	4,16	1,59
Corea.....	33		2,75	
Noruega.....	32		2,66	
Singapur	29	2.360	2,41	4,77
Catar.....	27		2,25	
Nueva Zelanda.....	24		2,00	
Suiza.....	20		1,66	
Canadá.....	18	1.151	1,50	2,33
Egipto	14	691	1,16	1,40
Brasil.....	12		1,00	
Zimbabue.....	9		0,75	
Japón.....	6	691	0,50	1,40
Colombia	5		0,42	
Hong Kong.....		3.521		7,11

FUENTE: UNCTAD.

la diversificación es mayor: automóvil (Volkswagen en Alemania, Renault en Francia y General Motors en EE UU nacionalizada en la crisis) y otros (defensa, acero, electrónica, química). Adicionalmente a las empresas de propiedad estatal, los países tienen otras organizaciones económicas que pueden ser buenos instrumentos o palancas en la esfera internacional, tales como los ya mencionados fondos soberanos, las

sociedades holding e incluso los bancos de desarrollo. En este último grupo encontramos el Nuevo Banco de Desarrollo (llamado banco de los BRICS) o el Banco Asiático de Inversiones e Infraestructuras, la alternativa china al banco mundial que ha logrado aglutinar a un considerable número de países, incluido España.

Las EMPE juegan un papel importante en las adquisiciones transfronterizas. Invierten preferentemente

en servicios financieros, transporte, comunicaciones, energía, agua, y recursos naturales (industria extractiva). En sus inversiones en países avanzados buscan, en general, activos estratégicos (tecnología, marcas, acceso a mercados) como vía de ganar competitividad. Las EMPE procedentes de países avanzados se localizan en general en el sector de servicios públicos (electricidad, gas, agua)⁸.

En cuanto a la localización de las filiales de EMPE, hay cuatro áreas prioritarias según la información de la UNCTAD. En particular, la UE y China acogen a cerca del 75 % de las filiales de las EMPE y, junto a India, Rusia y Sudáfrica, se estaría cerca del 80 % (Cuadro 3); destacan también algunos de los paraísos fiscales más relevantes, tales como Hong Kong (7,11 %) y Singapur (4,77 %), que elevarían esta cifra a más del 90 % de las filiales de EMPE. Las filiales de las EMPE definen, por lo tanto, una geografía dispersa, aunque claramente dominada por el bloque BRICS. No obstante, en relación con este punto sería de interés conocer la relación entre inversor último y de destino inmediato de la IDE en transición hacia paraísos fiscales.

4. Gobernanza de la empresa multinacional

Las instituciones establecen un conjunto de «reglas del juego» que influyen en el comportamiento y en el diseño de estrategias de organizaciones e individuos, así como en sus interrelaciones y transacciones (North, 1990; Scott, 1995). Las instituciones pueden tener un carácter formal (leyes, normativa, regulación, etc.) o informal (cultura, costumbres, etc.), y también pueden ser de naturaleza interna a la empresa (códigos de conducta propios o asimilados de otras organizaciones). Cuando se producen desacoplamientos entre las EMN (su competitividad) y los diferentes y cambiantes entornos institucionales, existen incentivos

para que las empresas contemplen diversas opciones: adaptarse o evitar dichos cambios (Dunning, 2001; 2003). También pueden realizarse acciones de emprendimiento para influir en la dirección del cambio institucional, e incluso pueden desarrollar acciones emprendedoras a través de actuaciones políticas de las EMN (Cantwell *et al.*, 2010; Cuervo-Carruza *et al.* 2019; García-Cabrera *et al.*, 2019).

Las EMN se encuentran simultáneamente inmersas y expuestas a diferentes niveles de entornos institucionales (Chan y Makino, 2007). El referido al entorno del país de origen y a los de destino, ofrece estructuras multinivel (macro y micro instituciones) tanto de ámbito regional como nacional, e incluso normas que recaen en la escena internacional. Otro nivel es el existente a escala sectorial (reglas y políticas diferenciadas de ámbito industrial) definido por la evolución conjunta de industrias e instituciones que se hace más notable en el caso de los sectores de alta tecnología y su vinculación con las instituciones científicas (Krug y Hendrichke, 2008). Asimismo, es relevante el ámbito de los organismos internacionales y multilaterales en la configuración de la interdependencia y globalización. En definitiva, la gobernanza de la empresa multinacional es de carácter multinivel, tal como se refleja en la Figura 1, porque las EMN han de tener en cuenta las diferencias culturales, legales, administrativas, geográficas, y normas de comportamiento que restringen o condicionan el comportamiento, la transferencia y el uso de información entre países, tanto de origen de la IDE como de destino de esta.

Los distintos elementos que conforman el esquema de gobernanza pueden observarse con mayor grado de detalle en la Figura 2. Las entidades multilaterales, definen normas generales (OMC), actúan con visión multidoméstica (FMI, Banco Mundial), elaboran información y emiten recomendaciones (ONU, OCDE), y además asesoran, armonizan y procuran estabilidad. En sus propios trabajos se pone de manifiesto la necesidad de priorizar también los temas sociales y de derechos humanos (Ruggie, 2013) de la globalización,

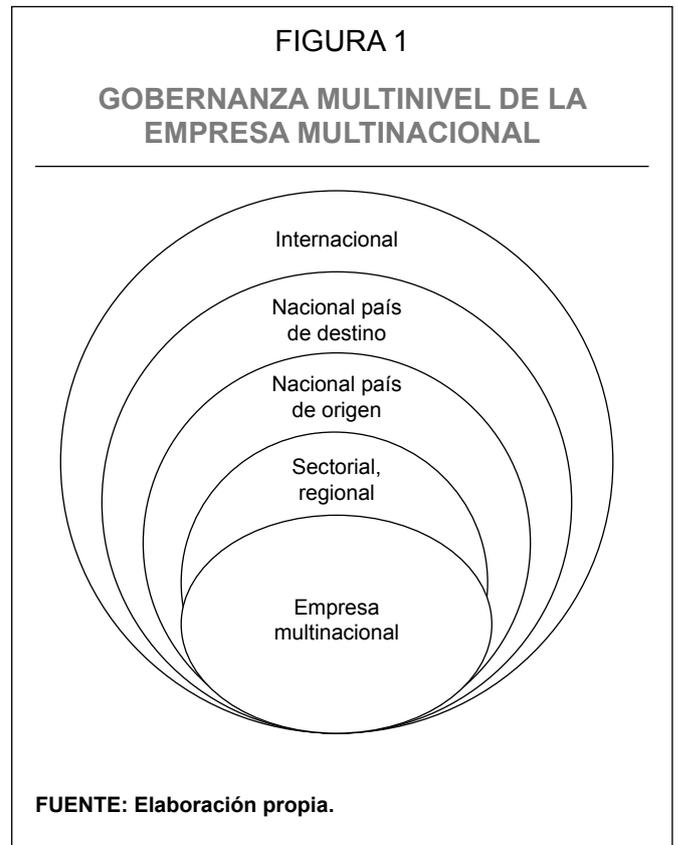
⁸ Como ejemplos de EMPE que sirven como instrumentos estratégicos y económicos del país de origen, se pueden citar, entre otros, a Gazprom (Rusia), Pemex (México), y REVESA (Petróleos de Venezuela S.A).

y no únicamente los económicos (unos y otros son interdependientes y complementarios). En este punto señalamos los códigos de conducta de la OCDE y de Naciones Unidas (pacto mundial, derechos humanos).

Para la resolución de conflictos entre EMN y Gobiernos, se cuenta con instituciones de arbitraje; algunas de las más relevantes son el *International Centre for Settlement of Investment Disputes* (ICSID), del Banco Mundial (BM) y el *Arbitration Rules of the United Nations Commission on International Trade Law* (UNCITRAL), la Cámara de Comercio de Estocolmo y la Cámara de Comercio Internacional. En el ámbito del BM está *Multilateral Investment Guaranty Agency* (MIGA), cuya finalidad es el fomento de la IDE en países menos desarrollados mediante la prestación de garantías (seguros) contra determinados tipos de riesgos (no convertibilidad, expropiaciones, guerras y conflictos civiles e incumplimiento de contratos), y servicios de asesoramiento a Gobiernos de los países miembros.

También existe una proliferación heterogénea de organizaciones no gubernamentales (ONG, no lucrativas y también de carácter comercial), que no son ni Estado ni mercado, con desigual incidencia en el quehacer de los países, y con participación internacional creciente en proyectos internacionales. Con objetivos de carácter social, político y económico, abordan la equidad, la educación, la salud, la protección del medioambiente, y los derechos humanos (Teegen *et al.*, 2004). Su vocación global se aprecia en la generación de asociaciones tales como la *International Forum on Globalization* (IFG) o el Foro Social Mundial. Las ONG de carácter social proporcionan «voz» a grupos o países menos favorecidos, y tratan de mitigar los problemas a los que se enfrentan, contribuyendo a paliar, el déficit democrático de la economía global⁹.

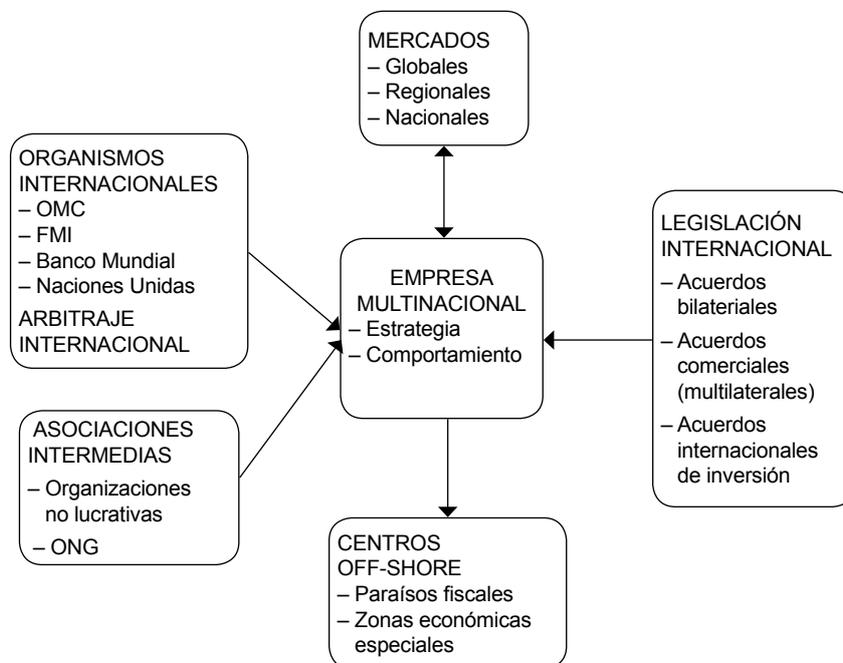
⁹ Es cierto que se han vertido críticas acerca de la falta de transparencia de muchas de estas organizaciones, a las que han dado respuesta grandes ONG como Greenpace, Amnistía Internacional y Oxfam que, en junio de 2006, acordaron compartir un código de conducta.



Las ONG complementan al mercado, en algunas ocasiones lo reemplazan, proporcionan empleo, tienen propósitos filantrópicos y también constituyen grupos de presión. En la financiación de algunas de estas entidades participan determinadas empresas, según anuncian, cuando un cliente o consumidor compra sus productos, se destina a estas entidades una determinada cantidad del precio pagado. Desde el punto de vista social y económico, las ONG interaccionan y colaboran con las EMN, habiéndose revelado como eficaces aliados en el proceso de creación de valor, y pudiendo contribuir a la reducción de costes de transacción de estas empresas (Vachani, *et al.* 2009). Por ello, considerando la interacción entre ONG y Gobierno, y entre este y la EMN, se precisa contar con un marco trilateral de negociación y cooperación (Teegen *et al.*, 2004).

FIGURA 2

ELEMENTOS DE GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES



FUENTE: Elaboración propia.

La coexistencia de paraísos fiscales y de países de baja tributación, localizados fundamentalmente en el ámbito de los países más avanzados, facilitan la maximización de flujos de caja libres de las EMN (y de grandes fortunas) en coevolución con la elusión fiscal (y en alguna medida evasión tributaria). Esta realidad, junto a medidas fiscales nacionales, fomenta el endeudamiento y la desigualdad y, tal como la evidencia empírica señala, se mantiene la carrera a la baja en la fiscalidad empresarial, reduciéndose la recaudación de fondos para combatir la pobreza y la desigualdad económica y social. La necesaria convergencia y armonización fiscal internacional es una tarea difícil y requiere cooperación entre Gobiernos y análisis¹⁰; piénsese, por

ejemplo, en la relevancia que tendría para la eficiencia y equidad acabar con los paraísos fiscales internos a la Unión Europea¹¹.

En la articulación institucional del capitalismo global (Figura 2), son muy relevantes las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación, tanto entre empresas como entre Gobiernos y entre unas y otros con instituciones no lucrativas (universidades, hospitales, Administraciones Públicas). Así, los acuerdos internacionales entre organismos o entidades públicas que conllevan la creación de una red densa de relaciones

¹¹ La creación de un Impuesto sobre la facturación en Europa de las grandes empresas tecnológicas (Google, Facebook, Amazon, Airbnb, Uber), fue vetado por cuatro países: Irlanda, Suecia, Dinamarca y Finlandia; y aprobado por 23, argumentando en síntesis razones formales e ignorando la existencia de elusión.

¹⁰ Véanse, por ejemplo, distintas publicaciones de la OCDE.

(bases de datos comunes, intercambios de información, experiencias, diseño de cursos de acción) constituyen lo que podríamos denominar un orden transgubernamental (Slaughter, 1997) o multigubernamental¹².

5. Conclusiones

La senda internacional seguida por la IDE describe la coevolución de la empresa multinacional y de un conjunto de cambios institucionales en una nueva estructura geográfica, en la que han ido ganando protagonismo nuevos actores y factores, definida tanto por la diversidad de inversores como de localizaciones de la inversión. En esta nueva estructura, los países avanzados han perdido peso relativo en ambas manifestaciones de la IDE (flujos y *stock* de entrada y salida). Sin embargo, su posición neta de inversión (salida menos entrada, en términos de *stock*) se ha incrementado significativamente a lo largo del tiempo, incluido el período de crisis, con una mayor diversificación internacional respecto a etapas previas.

Los países en desarrollo no solo han ganado peso relativo sino también cualitativo. Hay economías emergentes muy activas, tanto en la recepción como en la emisión de IDE, pudiendo afirmarse que existe una nueva clase de multinacionales que muestra ciertas diferencias en sus ventajas competitivas y también, en cierta medida, en su expansión exterior: flujos en doble dirección entre países en desarrollo (Sur-Sur) y también con cierta expansión hacia las economías avanzadas. Estas nuevas multinacionales proceden básicamente de los denominados BRICS, así como de otras economías emergentes asiáticas, latinoamericanas y africanas. Entre las nuevas localizaciones, en ambos sentidos, también hay que mencionar a las

economías en transición y, de manera singular, a los países de baja intensidad fiscal, que constituyen verdaderas plataformas de recepción y emisión de IDE. En la geografía física, económica y financiera de la EMN, se administran las cadenas de valor internacionales que vienen a ser explicativas de la actividad e interdependencia de la economía mundial y del comercio vertical, intraindustrial e intraempresa; de hecho, el comercio de especialización vertical está coordinado en buena medida por las multinacionales, y una muestra de la fuerte interdependencia internacional de la economía real.

Una de las ventajas transaccionales de las EMN en su conjunto, es que pueden aprovechar las oportunidades que brindan las diferencias institucionales y económicas entre países (diferencias en factores de localización) a través del mercado interno que se genera en la red internacional de filiales. En este contexto surge la necesidad de hacer planificación fiscal internacional, de manera natural, con el fin de maximizar los flujos de caja libres para la EMN (especialmente evidenciado en los últimos años por las denominadas multinacionales tecnológicas) y de crear opciones para la asignación arbitraria de recursos en países poco exigentes. La existencia de países de «asilo» fiscal facilita no solo la elusión fiscal, ayudada por la ingeniería jurídica —sociedades instrumentales, contratos— y financiera, sino también la evasión fiscal que pueda realizarse. Estas localizaciones reducen los costes de transacción para el sistema de la EMN, proporcionan opciones de flexibilidad, facilitan la realización de contratos internacionales, la cobertura de riesgos y la eficiencia en el mercado interno de recursos financieros en el seno de la EMN. También pueden servir para superar imperfecciones institucionales y de mercado existentes en ciertos países, al tiempo que facilitan la expansión internacional de empresas procedentes de estas localizaciones.

La asignatura pendiente sigue siendo la gobernanza de las EMN que, ante la agenda internacional de desarrollo o Agenda 2030, abre una oportunidad para reflexionar y reclamar un papel más destacado

¹² En este contexto, Lodge y Wilson (2006) propusieron la creación de una agencia supranacional en la que participen las EMN, los Gobiernos y las organizaciones internacionales (que denominaron *World Development Corporation*) y que con carácter no lucrativo se ubicaría en el seno de Naciones Unidas y estaría liderada por representantes de las grandes multinacionales.

de la inversión privada para el logro de los ODS. Este aspecto concede una función importante a los organismos de promoción de inversiones y a los organismos de inversión en el exterior, en particular a través de la canalización de la IDE hacia sectores relacionados con los Objetivos, y de la definición de pasos hacia una estrategia de promoción de la inversión orientada hacia los ODS. Asimismo, varias iniciativas y prácticas del sector privado propugnan una mayor participación de las empresas en los enfoques basados en la inversión responsable a largo plazo, como la presentación voluntaria de informes sobre aspectos sociales, ambientales y de gobernanza empresarial, así como la Iniciativa de Bolsas de Valores Sostenibles y los Principios para la Inversión Responsable (UNCTAD, 2017).

La evidencia nos muestra que los modelos de capitalismo adoptados por los países influyen en la internacionalización de las empresas públicas (y privadas) de estos, así como en sus estrategias de responsabilidad social corporativa (Durán y Bajo, 2014). De manera general, cabe diferenciar entre el modelo de capitalismo liberal y el modelo de capitalismo coordinado. Mientras que el primero es típico de los países anglosajones (tales como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá e India), el segundo es característico de Japón y de los países europeos (Alemania, Francia y países nórdicos). En las economías liberales, se da una menor propensión a la internacionalización de las empresas de propiedad estatal, mientras que en los modelos de capitalismo coordinado la propensión es mayor. En este último modelo, las empresas adoptan, por lo general, estrategias globales de responsabilidad.

Atendiendo a la geografía de la IDE, así como a los distintos tipos de EMN a los que hemos aludido en las secciones previas y a las características de la gobernanza de las EMN, cabe enunciar que estamos ante un capitalismo global de carácter mixto, en el que las instituciones tanto del país de origen como del de destino son factores complementarios y determinantes de las decisiones de IDE; especialmente las correspondientes al

país de origen, tienen un poder explicativo mayor en las decisiones de inversión en el exterior de los Gobiernos. Las dos clases de inversión directa (a través de fondos soberanos y de empresas de propiedad del Estado), son manifestaciones del carácter de economía mixta internacional que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo y que disfruta de la complementariedad que ofrecen las instituciones multilaterales y los acuerdos internacionales. Cuando el Estado, a través de sus empresas, deciden hacer inversión directa en el exterior y convertirse en multinacionales, actúan directamente en la economía real, aspecto que les confiere un papel directo en las acciones de la Agenda de desarrollo internacional.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, R., Canapé, J., & Santiso, J. (2016). Sovereign Wealth Funds: A Strategic Governance View. *Academy of Management Perspectives*, 30(1).
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business*, 47(5), 499-512.
- Álvarez, I., y Torrecillas, C. (2013). Factores determinantes de la emisión de inversión directa extranjera: un proceso de acumulación de capacidades. *Revista de Economía Mundial*, (34), 21-45.
- Andreff, W., & Andreff, M. (2017). Multinational companies from transition economies and their outward foreign direct investment, *Russian Journal of Economics*, 3, 445-474.
- Bruton, G. D., Peng, M., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-Owned Enterprises around the World as Hybrid Organizations. *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1), 92-114.
- Buckley, P. J., Wang, C., & Clegg, J. (2007). The impact of foreign ownership, local ownership and industry characteristics on spillover benefits from foreign direct investment in China. *International Business Review*, 16(2), 142-158.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.
- Chan, C. M., & Makino, S. (2007). Legitimacy and multi-level institutional environments: implications for foreign subsidiary ownership structure. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 621-638.

- Cuervo-Cazurra, A. (Ed.) (2018). *State-owned multinationals: Governments in global business*. Cham, Switzerland: Palgrave MacMillan.
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Clarifying the relationship between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal*, 9, 151-175.
- Damgaard, J., & Elkaer, T. (2017). *The Global FDI Network: Searching for ultimate investors*. IMF Working Paper (WP/17/258).
- Dunning, J. H. (2001). *Global Capitalism at Bay*. Londres: Routledge.
- Dunning, J. H. (Ed.) (2003). *Making Globalization Good*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunning, J. H. (2009). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 40, 5-19.
- Durán, J. J., & Bajo, N. (2014). Institutions as determinant factors of corporate responsibility strategies of multinational firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 301-317.
- García-Cabrera, A., Durán-Herrera, J. J., & Suárez-Ortega, S. (2019). Multinationals' political activity for institutional change: Evidence from Spain during the international crisis of 2008. *European Management Journal*.
- Estrin, S., Meyer, K. E., Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2016). Home country institutions and the internationalization of State-Owned enterprises: a cross-country analysis. *Journal of World Business*, 51(2), 294-307.
- Gammeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging Multinationals, Emerging Theory: Macro-micro-level Perspectives. *Journal of International Management*, 16, 95-101.
- Guillén, M., & García-Canal, E. (2010). *The New Multinationals*. Cambridge: University Press.
- ICEX-IE Foundation (2017). *Sovereign wealth funds 2017*. ICEX-Invest in Spain. Madrid.
- Kalasin, K., Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2019). State ownership and international expansion: The S-curve relationship. *Global Strategy Journal*, 1-33.
- Krug, B., & Hendrischke, H. (2008). Modeling the co-evolution of national industries and institutions. *Management and Organization Review*, 4(1), 81-108.
- Lodge, G., & Wilson, C. (2006). Multinational Corporations and Global Poverty Reduction. *Challenge*, 49(3), 17-25.
- Musacchio, A., & Lazzarini, S. (2014). *Reinventing state capitalism: Leviathan in business, Brazil and beyond*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: University Press.
- OECD (2017). *The Size and Sectoral Distribution of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing.
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 251-267.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Prequin (2018). *The 2018 Prequin Sovereign Wealth Fund Review. A comprehensive guide to so veering wealth funds*. Prequin Ltd. 2018 / www.prequin.com
- Ramamurti, R. (2012). What Is Really Different About Emerging Market MULTINATIONALS? *Global Strategy Journal*, 2, 41-47.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Ruggie, J. G. (2013). *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*. Nueva York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Sauvant, K. (2019). *Determining Quality FDI: A Commentary on the OECD's FDI Qualities Project*. Third Policy Network Meeting. Paris: OECD.
- Sauvant, K., & Strauss, J. (2012). Estate-controlled entities control nearly US\$ 2 trillion in foreign assets. *Perspectives on topic al foreign direct investment issues by the Vale Columbia Center on Sustainable international investment*, (64), 2 April.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (2ª Ed.). Thousand OAKS, CA: Sage.
- Teegen H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483.
- UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*. United Nations Publication. Geneva.
- UNCTAD (2017). *Promoción de la inversión extranjera en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Ginebra.
- UNCTAD (2018). *World Investment Report. Investment and New Industrial Policies*. Ginebra: UNCTAD.
- UNCTAD (2019). *World Investment Report. Special Economic Zones*. Ginebra: UNCTAD.
- Vachani, S., Doh, J. P., & Teegen, H. (2009). NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional context: A transaction cost perspective. *International Business Review*, 18 (5), 446-456.
- Witt, M. A., & Lewis, A. Y. (2007). Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 578-594.

Philippe Gugler*

RECENT POLICY DEVELOPMENTS REGARDING FOREIGN INVESTMENT

This contribution identifies the main recent patterns affecting the international investment policy landscape. It reflects the main developments and challenges that call for reforms at national and international levels and comprises three parts. The first part is dedicated to national investment policies promoting or restricting international investments. The second covers the developments occurring at international policy level, new developments regarding international investment agreements (IIAs) and other treaties are discussed. The third part focuses on the three main policy, societal and technological developments influencing the new development of investment policies at national or international levels: Countries' sustainable goals for economic development, the new industrial policy measures applied by some major trading nations and, finally, the predominance of the digital economy, which affects the way firms do business.

Evolución reciente de la política de inversión internacional

En esta contribución se identifican los patrones que definen el panorama de la política de inversión internacional, abordándose los principales desarrollos y desafíos que exigen reformas en el plano nacional e internacional. La primera sección está dedicada a las políticas nacionales de inversión, que promueven o restringen las inversiones internacionales. La segunda cubre el plano de las políticas internacionales, examinándose las principales novedades relativas a acuerdos internacionales de inversión (AII) y otros tratados. La tercera parte se centra en el ámbito normativo, social y tecnológico, dada su influencia en el nuevo desarrollo de las políticas de inversión, a nivel nacional o internacional: los objetivos de desarrollo sostenible para los países, las nuevas medidas de política industrial aplicadas por algunas de las principales economías comerciales y, por último, el predominio de la economía digital, que afecta a la forma en que las empresas hacen negocios internacionales.

Keywords: investment policy, multinational enterprises from emerging countries, digital economy.

Palabras clave: política de inversión, multinacionales de países emergentes, economía digital.

JEL: F13, F21, F23.

* Director of the Center for Competitiveness at the University of Fribourg-Switzerland. President of the Department of Economics from the Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg.

Final version: May 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6892>

1. Introduction

Since the first companies' internationalization operations took place, governments have taken action to influence inward and outward investments (Dunning and Lundan, 2008, p. 663; Van Assche, 2018, p. 117; Rodrik, 1995). The motivations have been diverse: The main issues addressed have been, inter alia, the level of investment, the type of investment, the modes of entry and the impact and behavior of multinational enterprises (MNEs). As underlined by Dunning and Lundan, the interactions between governments and MNEs have evolved over time due to the changing patterns of the international economy, governments' economic development goals, and the emergence of new investors (Dunning and Lundan, 2008, p. 663). Indeed, emerging economies' foreign direct investments (FDI) have increased dramatically over the last two decades, with these trends reinforced by the importance of family firms, state-owned enterprises (SOEs), and sovereign wealth funds (SWFs) investing abroad (Eden, 2016, p. 4). The policy patterns affecting FDI are at work at an individual country level as well as internationally. As noted by Sauvant: "The growth of FDI, an integrated international production system, and the global value chains associated with it was possible because of an enabling policy framework, both at the national and international levels" (Sauvant, 2016, p. 1).

2. National investment policies

The main developments of national investment policies address inward FDI. In general, policies regarding outward FDI aim to help and support domestic firms to invest abroad: "These measures are typically intended to advance a home country's strategic economic interests and, in particular, enhance the international competitiveness of its firms by helping them establish a portfolio of locational assets" (Sauvant, 2016, pp. 7-8). The spectrum of these measures is broad, ranging from simple advice to financial assistance. Some measures

may be, among others, sector specific and/or modes of entry specific and may target specific types of investors, such as SMEs. With regard to the national policies affecting inward FDI, the main measures are the liberalization and promotion of FDI, on the one hand, and investment screening and investment restrictions, on the other (Eden, 2016; Sauvant and Hamdani, 2015; UNCTAD, 2018). This contribution focuses on policies impacting inward FDI.

Liberalization or promotion measures

The vast majority of all new investment policies adopted over recent decades are based on promotion and facilitation measures regarding inward FDI (UNCTAD, 2017, p. 100). This approach reflects the goal of all countries to attract investments that positively impact their economic development (Alfaro, 2016). In that respect, investment promotion policies and actions have gained importance in recent years (Sauvant, 2016, p. 2). Stronger competition among investment promotion agencies (IPAs) to attract foreign investors, in general, and technology-driven activities, in particular, is observed nationally and regionally (Iammarino, 2018, p. 158). Sauvant identified several generations of investment promotion regimes (Sauvant, 2016, p. 2): The first generation comprises measures opening countries to FDI, the second generation reflects active promotion actions informing and prospecting potential foreign investors, and, in a third generation, IPAs have deployed their efforts to target foreign investors according to their economic and technological development priorities. These kinds of policies may have the benefit of selecting appropriate investments according to the specific features of the host country but may also present the drawback of incorrect sectors being targeted (Sauvant, 2016, p. 2). The fourth generation of investment promotion not only considers inward FDI tools to contribute to economic development and competitiveness, but increasingly focuses on so-called "sustainable FDI".

According to UNCTAD, the main liberalization (partial or full) observed over the last few years has occurred in specific industries such as manufacturing, transport and energy (UNCTAD, 2018, p. 80). The main measures comprise, inter alia, the reduction of entry barriers (e.g. the opening of formerly closed sectors to foreign investors); the privatization measures that benefit domestic as well as foreign investors; the facilitation of foreign investors' operations; the simplification of administrative procedures; the granting of investment incentives (fiscal incentives, financial incentives); the creation of "special economic zones" (SEZs) and the reform of domestic investment dispute mechanisms (Sauvant, 2016, p. 2; UNCTAD, 2018, pp. 82-83).

Restrictive measures

Although the majority of investment measures implemented over the last few years are liberalization or promotion policies, the share of regulatory or restrictive investment measures has increased in recent years (UNCTAD, 2017, p. 99; UNCTAD, 2018, p. 80). Recognizing that most countries are keen to attract FDI, Sauvant indicates that: "In recent years, however, national policies toward FDI have become more nuanced, reflected in the increasing share of national policy measures that make the investment climate less welcoming" (Sauvant, 2016, p. 2). Developed countries, usually the home of outward FDI, have been recipients of inward FDI from emerging countries, creating a new phenomenon in the worldwide distribution of FDI (Buckley, 2017; Tavares and Lehmann, 2017). A wave of mergers and acquisitions (M&A) from emerging country MNEs, such as Chinese firms in United States and Europe, has raised some national security concerns with regard to, among others, strategic industries and strategic domestic assets, such as key infrastructure (Wehrlé and Pohl, 2016, p. 8). The increasing involvement of SOEs as foreign investors has created concerns in developed countries (Cuervo-Cazurra, 2018). The *OECD Guidelines for Recipient Country*

Investment Policies Relating to National Security were adopted in 2009 (OECD, 2009); the guidelines provide recommendations on how to address national security issues in the regulation of investment. Since their adoption, these guidelines have been used by several countries in reforming their regulatory framework for this matter. Recently, the trade-offs between promoting inward investment, on the one hand, and addressing national security concerns, on the other, have been challenging in several countries (Wehrlé and Pohl, 2016, p. 10). Recently, some M&A have been impeded for several reasons, such as national security, or for prudential or competition policy reasons (UNCTAD, 2018, p. 86). For example, Italy has implemented new measures to forbid M&A in some high-tech industries, implicating non-EU firms in cases of threats affecting the national interest and national security (UNCTAD, 2018, p. 84). According to UNCTAD, in 2017 the main M&A that were forbidden by governments were in financial services, digital services and several high-tech sectors, such as ICTs (UNCTAD, 2018, p. 86).

Investment screening mechanisms

We can observe a recent move toward the introduction of new or modified screening mechanisms of foreign investments (UNCTAD, 2018). Several reasons may explain this trend, such as the adoption of protectionist measures affecting trade by some countries whose effects have spread in the landscape of foreign investment. Another reason is greater suspicion regarding the real goals of some MNEs, particularly the SOEs and SWFs. The main recent developments have occurred in the European Union (EU), as well as in the United States.

In September 2017, the European Commission proposed a new screening framework. According to the European Commission: "(...) in some cases foreign investors might seek to acquire strategic assets that allow them to control or influence European enterprises, the activities of which are critical for the security and

public order in the EU and in its Member States” (European Commission, 2018). A political agreement among EU institutions on this framework for screening FDI was reached in November 2018. In the United States, in August 2018, the President signed the Foreign Investment Risk Review Modernization Act (FIRRMA). This act extends the scope of operations to be scrutinized by the Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) in case of suspicion that national security may be threatened (UNCTAD, 2018, p. 84). The act contains provisions that may significantly restrict inward FDI from specific countries in some US sectors, opening the door to unwelcome decisions based on certain political orientations. As noted by Moran: “Such a move opens the door to a political process for which there is no logical end in sight” (Moran, 2018, p. 2).

Because numerous countries, including the largest economies, have unilaterally implemented new measures or modified their practices regarding the screening of foreign investments, efforts to harmonize the foreign investment landscape are strongly challenged, and these developments may create unwelcome domino effects. Therefore, there are calls to urge governments to harmonize their procedures and criteria on the screening of FDI (Pohl, 2019, p. 2).

3. International investment policies

The modernized landscape of IIAs

The development of international investment policies is closely related to the evolution of measures affecting investments at the national level (Sauvant, 2016, p. 9). Indeed, as indicated by UNCTAD: “Investment laws and IIAs are separate but closely related policy tools for dealing with foreign investment. In each, policymakers need to decide how to treat foreign investment, how to balance investor rights and obligations, how to incorporate sustainable development considerations and how to deal with the interaction between the two instruments. On all these issues, investment laws and IIAs can be

a mutual source of inspiration, as IIA negotiators may learn from policy approaches taken in investment laws and vice versa” (UNCTAD, 2017, p. 110).

UNCTAD identified 3,322 IIAs by the end of 2017, comprising 2,946 bilateral investment treaties (BITs) and nine treaties comprising investment provisions (TIPs) (UNCTAD, 2018, p. 88). By the end of 2017, there were 855 investor-state dispute settlements (ISDS) (UNCTAD, 2018, p. 88), and existing “old generation treaties” have also been modernized (UNCTAD, 2018, p. 98). The main recent evolution of the international landscape governing FDI reflects either the adoption of new models of agreements or the modernizing process of existing “old-generation” agreements (UNCTAD, 2017, p. 126). These new IIAs are mostly based on the so-called “UNCTAD Road Map for IIA Reform” (UNCTAD, 2015; UNCTAD, 2016). This road map comprises five domains: “Safeguarding the right to regulate, while providing protection”; “reforming investment dispute settlement”; “promoting and facilitating investment”; “ensuring responsible investment”; and “enhancing systemic consistence” (UNCTAD, 2017, p. 117).

As highlighted by Sauvant: “Any discussion of strengthening the international investment regime needs to begin with the very purpose of the regime. Given the origin of IIAs, it is not surprising that its principal purpose has been, and remains, to protect foreign investors and, more recently, to facilitate the operations of investors, seeking to encourage in this manner additional FDI flows and the benefits associated with them” (Sauvant, 2016a, p. 7). The first treaties comprised provisions regarding, inter alia, nationalization, the repatriation of incomes, fair and non-discriminatory treatment, most favored nation (MFN) status and provisions on dispute settlements (Sauvant, 2016, p. 10). More recently, the facilitation of investor operations in host countries has gained increased attention in the new and amended international agreements (Sauvant, 2016a, p. 7). As we will discuss below, a new dimension, promoting sustainable FDI,

is shattering the global arena of international investment agreements: “In particular, IIAs need to recognize, in addition, the need to promote sustainable development and FDI flows that support this objective. Further objectives include the protection of public welfare and human rights, including public health, labour standards, safety, and the environment” (Sauvant, 2016a, p. 7). This new objective regarding sustainable investment implies that IIAs need to allow for enough “space” to regulate (right to regulate). In its 2018 report, UNCTAD observes a significant number of so-called “new generation of IIAs” including sustainable development provisions as well as “preservation of regulatory space” safeguards (UNCTAD, 2018, pp. 95-96). However, the recent inclusion of measures for the right to regulate does not imply any reduction of the investment protection measures included in the IIAs (UNCTAD, 2017, p. 119). Nevertheless: “The balance between investor protection and the right to regulate is a central issue in current debates and policies concerning investment treaties” (Gaukrodger, 2016, p. 6).

Among the main open discussions, ISDS issues need to be further developed since they raise concerns regarding, among others, the inconsistency of the interpretation of treaty provisions on ISDSs (Pohl, 2018, p. 7; Gaukrodger, 2017, p. 6; Sauvant, 2016a, pp. 8-9).

Plurilateral developments

The OECD Code of Liberalisation of Capital Movements, created in 1961, is a legally binding plurilateral instrument on cross-border investments. The provisions of the code focus on openness, transparency and cooperation among adhering countries (OECD, 2018, p. 3). The code is the sole multilateral tool addressing international capital flows apart from the rules adopted by the European Union and the European Economic Area (OECD, 2007, p. 9). As indicated by the OECD: “For more than 50 years, the Code has provided a balanced framework for countries progressively to remove

barriers to the movement of capital, while providing flexibility to cope with situations of economic and financial instability (...). Under the Code, an adhering country is entitled to benefit from the liberalisation of other adhering countries regardless of its own degree of openness” (OECD, 2018, p. 4). The provisions of the code foresee a peer review process aimed at increasing transparency and avoiding conflicts as well as “beggar-thy-neighbor” policies (OECD, 2017, p. 11).

Since 2012, the code has been open to non-member OECD countries, and, in 2016, the adhering countries accepted a proposal to review it. The main aim of this proposal was to strengthen the code with regard to transparency and good practices, thus liberalizing and managing cross-border capital flows (OECD, 2018, p. 4). The code does not replace a multilateral agreement on investment (MAI), as was contemplated by the OECD in 1995. After two years of negotiations, the participating countries failed to reach an agreement, and the project ended in 1998. The oppositions to this agreement were numerous for various reasons, such as the feeling that the agreement would prioritize rich countries, democratic rights and the sovereignty of countries would be weakened, and important issues such as environmental and labor standards would be affected (UNCTAD, 1999, pp. 23-25)¹.

In parallel to the ongoing efforts to apply and amend, if necessary, the provisions of the code, the OECD started to develop a plurilateral framework on investment (PFI) in 2006 (OECD, 2015, p. 3). The PFI has been updated since its creation. As stated by the OECD: “Beyond macroeconomic stability, political predictability, social cohesion and upholding the rule of law, which are pre-conditions for sustainable development, the Framework considers numerous policy dimensions in an integrated manner, drawing on global good practices including: investment policy; investment promotion and facilitation; trade policy; competition policy; tax policy; public governance; corporate governance; policies for enabling

¹ GPF (2019).

responsible business conduct; human resources development; an investment framework for green growth; private investment in infrastructure; and financing for investment” (OECD, 2015, p. 12). Some experts are of the view that the opening of the PFI to non-OECD countries could contribute to building the first steps aimed at contemplating —again— a multilateral framework on investment (Sauvant, 2016a, p. 9).

Multilateral developments

Since the creation of the GATT in 1947, foreign investment has been considered as part of the multilateral rules being developed. Provisions regarding foreign investment have been negotiated within the discussion related to the Havana Charter that never entered into force. The establishment of the WTO in 1995 with new multilateral rules did not anchor a general multilateral agreement on investment. Nevertheless, the General Agreement on Trade in Services (GATS) contains some investment measures as far as mode three (presence abroad) of trade in services is concerned. Some investment provisions are also in force in the Agreement on Trade-Related Investment Measures (TRIMs) as far as trade may be affected (Zang, 2018, p. 2). In 1996, a working group instigated by developed countries was created to contemplate how to insert investment measures within the multilateral framework (Singapore Ministerial Meeting). However, these discussions also failed, mainly due to the opposition of developing countries, and it has been decided since then to exclude investment measures from the current discussion related to the WTO (Joseph, 2018, p. 1).

A past attempt of developed countries to initiate formal negotiations on an investment agreement at the WTO, as part of the Singapore issues, was blocked by developing countries, who argued that investment does not come under the mandate of that organization and that the relationship between trade and investment is unclear. However, in the spring of 2017, some important developing and emerging countries, such as

China, Brazil, and Korea, initiated new momentum regarding the WTO proposition on the Investment Facilitation Agreement (Joseph, 2018, p. 1). As stated by Joseph: “The IFA proposal also reflects a critical shift in the position of developing countries on the relationship between trade and investment and the WTO’s adequacy for addressing investment issues” (Joseph, 2018, p. 29).

The OECD and UNCTAD have launched new initiatives regarding investment facilitation. The OECD is currently working to promote progress toward a more efficient international framework facilitating foreign investment (Novik and De Crombrughe, 2018). As noted by UNCTAD: “Investment facilitation is the set of policies and actions aimed at making it easier for investors to establish and expand their investments, as well as to efficiently conduct their day-to-day business in host countries” (UNCTAD, 2018, p. 157). Table 1 illustrates the OECD approach that favors parallel development at the plurilateral level (short term) as well as at the multilateral level (long term).

According to UNCTAD, the current national and international policies on investment have dedicated relatively modest attention to investment facilitation (UNCTAD, 2016, p. 117), with UNCTAD thus promoting efforts to strengthen investment facilitation within national and international policies on cross-border investments. The scope contemplated by UNCTAD is quite broad: “Investment facilitation covers a wide range of areas, all with the ultimate objective of attracting investment, allowing investment to flow efficiently, and enabling host countries to benefit effectively. Transparency, investor services, simplicity and efficiency of procedures, coordination and cooperation, and capacity building are among the important principles. It interacts at all stages of investment, from the pre-establishment phase (such as facilitating regulatory feasibility studies), through investment installation, to services throughout the lifespan of an investment project” (UNCTAD, 2016, p. 117).

A new initiative aimed at facilitating international investment has been launched recently at the WTO

TABLE 1
**OECD APPROACH TOWARD POTENTIAL ELEMENTS OF AN INTERNATIONAL
FRAMEWORK FOR INVESTMENT FACILITATION**

Common Principles

- Transparency
- Predictability
- Efficiency

Responsibilities/Commitments

- Host countries: Inward investment facilitation measures (tools, policies and processes)
- Home countries: Outward investment facilitation measures
- Private sector: Responsible business conduct
- International organizations (OECD and others): Monitoring and evidence-based research

Governance/Implementation

- “Investment Facilitation Principles” by the OECD and other international organizations (short term)
- “Investment Facilitation Agreement” under the WTO (long term)
- Specific support program for developing countries

SOURCE: Novik and De Crombrugghe, 2018, p. 10 (reproduction of Box two, p. 10).

(Hamdani, 2018; Hees *et al.*, 2018). This initiative uses the Trade Facilitation Agreement (TFA), entered into force on February 2017, as a model: In April 2017, some WTO member states initiated a dialogue addressing the linkages between trade and investment with the aim of reaching an agreement on investment facilitation in light of the TFA². According to the proponents: “The focus, (...), is not on changing members’ investment policies, but on implementing and administering these policies transparently, efficiently and predictably”³. The discussions held so far relate to the improvement of regulatory predictability and transparency, the improvement of administrative procedures, and the enhancement of international cooperation, with special attention to fulfilling the needs of developing countries and other issues that may facilitate international investment. However, the discussions do not address some

issues, such as market access, investor-state dispute settlement and investment protection⁴.

4. New features impacting the investment policy landscape

The recent developments of the national and international investment policy landscape, as well as the ongoing discussion regarding further reforms of agreements, regulations and guidelines impacting foreign investment, have been shaped by several new technological, political and economic trends. Among the numerous factors that may influence the investment policy framework, three deserve special attention: The Sustainable Development Goals committed to by most countries, the new development of industrial policies implemented by major countries, and the fact that the digital economy is anchored in the global economy.

² WTO (2019).

³ WTO (2019).

⁴ WTO (2019).

TABLE 2
INTERNATIONAL INVESTMENT POLICY CHALLENGES

Strengthening the development dimension of IIAs

- “Safeguarding policy space for sustainable development needs.
- Making investment promotion provisions more concrete and consistent with sustainable development objectives”.

Balancing the rights and obligations of States and investors

- “Reflecting investor responsibilities in IIAs.
- Learning from and building on corporate social responsibility (CSR) principles”.

Managing the systemic complexity of the IIA regime

- “Dealing with gaps, overlaps and inconsistencies in IIA coverage and content and resolving institutional and dispute settlement issues.
- Ensuring effective interaction and coherence with other public policies (e.g. climate change, labour) and systems (e.g. trading, financial)”.

SOURCE: Tuerk, E. and Rojid, F. (2012).

FDI policy and sustainable development

In 2015, the United Nations member states adopted *The 2030 Agenda for Sustainable Development* (United Nations, 2015). The Agenda comprises 17 Sustainable Development Goals (SDGs) to be applied by developing and developed countries—public as well as private agents—to promote economic growth while improving social progress (UNCTAD, 2014, p. 137). As far as MNEs are concerned, an important issue is how to correctly involve MNEs in the SDGs (Van Zanten and Van Tulder, 2018, p. 209; Sauvart and Mann, 2017, p. 1). National and international investment policies are obviously an important element of all policy actions to be assumed under the umbrella of the SDGs (UNCTAD, 2014, p. 139; UNCTAD, 2015, p. 6). Regarding national investment policies, investment measures are frequently integrated into national development strategies in addition to other actions to promote social and environmental progress (UNCTAD, 2015, p. 6). At the international level, as noted by UNCTAD: “Most of today’s new IIAs include sustainable development-oriented reform elements that preserve the right to regulate, while

maintaining investor protection, foster responsible investment and improve investment dispute settlement” (UNCTAD, 2017, p. 117). However, there are still multiple challenges to translating the SDGs into new and older IIAs (Table 2).

UNCTAD launched the *Investment Policy Framework for Sustainable Development* in Addis Ababa in 2015. This instrument provides guidelines for the adoption of the new generation of investment policies (Table 3) (UNCTAD, 2015).

FDI policy and industrial policy

As stated by UNCTAD, more than 80 countries representing approximately 90 percent of the world GDP have adopted industrial policy measures over the last five years: “Among industrial policies, about 90 per cent stipulate detailed investment policy tools, mainly fiscal incentives and SEZs, performance requirements, investment promotion and facilitation, and, increasingly, screening mechanisms” (UNCTAD, 2018, pp. 139-140). Countries adopt or modify their industrial policies for multiple reasons, such as preserving and creating jobs;

TABLE 3

UNCTAD “INVESTMENT POLICY FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT”

“The Investment Policy Framework consists of an overarching set of Core Principles for Investment Policymaking that serve as design criteria for three sets of operational guidelines or action menus:

- Guidelines for national investment policies
- Guidance for the design and use of international investment agreements (IIAs)
- An action menu for the promotion of investment in sectors related to the Sustainable Development Goals”

SOURCE: UNCTAD, 2015a, p. 6 and Investment Policy Hub (2019).

TABLE 4

PERFORMANCE REQUIREMENTS POTENTIALLY CONDITIONED BY IIAS

- “Local content requirements
- Trade-balancing requirements
- Requirements to establish a joint venture with domestic participation
- Requirements for a minimum level of domestic equity participation
- Requirements to locate headquarters for a specific region
- Employment requirements
- Export requirements
- Restrictions on sale of goods or services in the territory where they are produced or provided
- Requirements to supply goods produced or services provided to a specific region exclusively from a given territory
- Requirements to act as the sole supplier of goods produced or services provided
- Requirements to transfer technology, production processes or other proprietary knowledge
- Research and development requirements”

SOURCE: UNCTAD, 2018, p. 153.

boosting innovation in specific sectors, particularly in the field of the digital economy; promoting specific industries; protecting specific sectors; and improving global value chains (GVCs). Among all the industrial policies, policies regarding FDI have always played an important role among all types of industrial policies and regulations (UNCTAD, 2018, p. 131). The promotion of FDI is one of the core elements for fostering economic development through multiple kinds of spillovers (access to financial resources, skills, knowledge, markets, etc.). Therefore, countries try to attract FDI through different

types of incentives (Tavares-Lehmann *et al.*, 2016). In many cases, investment incentives are linked to performance requirements comprising, inter alia, “minimum investment amount”, “contribution to R&D” and “technology transfer”, and the “creation of jobs”. (Table 4) (Feldman, 2018, p. 1; UNCTAD, 2018, pp. 152-153).

Special economic zones and technological/industrial parks are also developed in light of industrial policies impacting FDI (Wessner, 2009). These zones are created, inter alia, to attract FDI, promote the integration of local firms into GVCs, promote exports and to create

employment (UNCTAD, 2018, p. 154). As noted by UNCTAD: “These zones usually offer fiscal incentives, infrastructure and services, streamlined business registration and customs procedures, facilitated processing of labour and immigration permits, and other investment facilitation services” (UNCTAD, 2018, p. 154). An increasing number of countries and regions tend to develop zones that specialize in specific activities, industries, or technologies that benefit from economic advantages and strengths (OECD, 2011). As highlighted by UNCTAD: “The contribution of SEZs to industrial development can be significant, especially where they foster the creation of clusters” (UNCTAD, 2018, p. 155). New industrial policies generally comprise investment facilitation measures, which is a domain that has not played an important role in the past and has recently been recognized as an important policy tool (see above, the efforts undertaken at the OECD, UNCTAD and WTO): “Investment facilitation is distinct from investment promotion, which is about promoting a location as an investment destination (e.g. through marketing and incentives) and is therefore often country-specific and competitive in nature. Investment facilitation is a horizontal policy instrument, applying to all sectors and industries” (UNCTAD, 2018, p. 157). The World Investment Report 2018 dedicated its annual theme to the role of industrial policies in national and international investment policies. The main approach of the report was to consider that the new industrial policy measures applied recently by numerous countries contribute to opening their markets to FDI. However, UNCTAD recognizes that industrial policies regarding FDI also comprise the regulations and constraints imposed on MNEs, such as minimum requirements, ownership limitations, and joint venture requirements (UNCTAD, 2018, p. 132). A darker side of industrial policy measure recently enforced by some countries is not sufficiently elaborated upon in UNCTAD viewpoints regarding the role of industrial policies in the evolution of FDI. Indeed, industrial policy induces the risk of market distortions, discrimination and unnecessarily restrictive measures (Cliff and Woll,

2012, p. 312). This result may explain why recent measures implemented by some countries against some M&A and investments may also affect the development of national and international investment policies in the future. The border between industrial policy measures promoting competition and economic development and economic patriotism measures is quite blurred in some instances: “In many cases it is no longer possible to draw a clear dividing line between national industrial policy in the sense of government influence on companies at home and protectionism in the sense of trade barriers to the outside world” (Wruuck, 2006, p. 5). For example, the reluctance of some countries to accept FDI from Chinese firms, through M&A, may reflect the ambiguity of promoting inward FDI, on the one side, and promoting national interests, on the other (Meunier, 2012; Tavares and Lehmann, 2017). This result is particularly the case when MNEs from emerging markets—in particular SOEs—invest in developed economies (Cuervo-Cazurra, 2018a). Any progress towards plurilateral or multilateral rules on investment may be jeopardized or at least hindered due to, among other aspects, measures implemented under the umbrella of industrial policies that generally receive the sympathy of populist nationalism fractions (Kobrin, 2017, p. 1).

FDI policy and the digital economy

The digital economy has led to new structures of the traditional landscape of MNEs’ activities and has changed the competitive advantages of firms and locations (Alcácer *et al.*, 2016, p. 499). The digital economy has an impact on foreign investment since it creates new conditions governing modes of entry, GVC operations, the comparative advantages of locations, etc. Regarding the motivation to invest abroad, according to the UNCTAD: “The digital economy also has implications for efficiency-seeking and resource-seeking investment by enabling new governance and coordination mechanisms in international production networks” (UNCTAD, 2017, p. 158).

TABLE 5
EMBEDDING DIGITAL DEVELOPMENT IN INVESTMENT POLICIES

National

- “Assess the extent to which existing investment regulations are affected by digital operating models.
- Modernize investment regulations where needed, balancing investment promotion and facilitation with measures to mitigate risks associated with digital operating models”.

International

- “Review the coverage and treatment of new digital industries in IIAs.
- Take into account the digital investment dimension of evolving international rules, such as those on e-commerce and services trade”.

SOURCE: UNCTAD, 2017, p. 216.

The digital economy creates new opportunities and new challenges for the international investment policy community: “It remains, however, that an inherent tension exists between the potential benefits, both for firms and for economies, of the broadening adoption of digital technologies by MNEs. Governments are also facing mounting pressure to develop policy responses (especially in the realms of national security and privacy) that could run against the trend toward broader digital adaptation, possibly leading to digital fragmentation” (Gestrin and Staudt, 2018, p. 19).

Since the digital economy implies changes in MNEs’ strategies and operations, it impacts the investment policy landscape (UNCTAD, 2017, p. 158). National and international investment policies need to be adapted to the new investment features implied by the digital economy (Table 5). At the national level, most regulations on investment have been designed for firms’ physical activities. Some of these regulations are therefore obsolete. There are also risks that a distortion of competition may be created if the rules differ between digital and nondigital activities (UNCTAD, 2017, p. 185). At the international level, most international agreements and guidelines were adopted before the emergence of the digital economy (UNCTAD, 2017, p. 187). However, as underlined by Gestrin and Staudt: “Investment policies

have not undergone any major changes in response to the digital economy” (Gestrin and Staudt, 2018, p. 15). The main changes observed so far are related to new developments undertaken by some countries willing to find responses to national security concerns (Pohl, 2019, p. 1). From 2017 to 2018, nine of the ten largest economies modified their regulations on foreign M&A for national security reasons, as did numerous small developing and developed countries (Pohl, 2019, p. 1). For example, Germany modified its regulations related to the screening of acquisitions that are operated by non-EU investors, while other countries (e.g. the United Kingdom, the Netherlands) are considering doing the same (Gestrin and Staudt, 2018, p. 16).

5. Conclusions

Some new developments have impacted the MNE strategies and therefore the features of FDI over the last few years, creating new challenges for the national and international policy framework on foreign investments. The main new development is the rise of emerging countries’ MNEs, as well as the emergence of the digital economy (Eden, 2016, p. 3). On the one hand, developing and emerging countries are no longer concentrating their interests as host countries of FDI but are increasingly

interested in facilitating and protecting their domestic MNEs' investments abroad (Sauvant, 2016, pp. 14-15). The efforts to harmonize the regulations and policies affecting international investment at the national and international levels are challenged by the increasing heterogeneity of investors (Eden, 2016, p. 11). Furthermore, the lengthy but steady trends toward the facilitation of foreign investment are put at risk by new industrial policy developments led by the rise of populist nationalism in some major trading partners (Kobrin, 2017, p. 1). Consequently, the increased transparency of the regulatory landscape, as well as the improvement of the current dispute settlement system, will be on the table of discussions on national and international policies impacting foreign investment in the near future. As stated by Buckley: "(...) transparent national policies with robust supranational monitoring are the best solution for world economic welfare" (Buckley, 2018, p. 184).

Bibliographic references

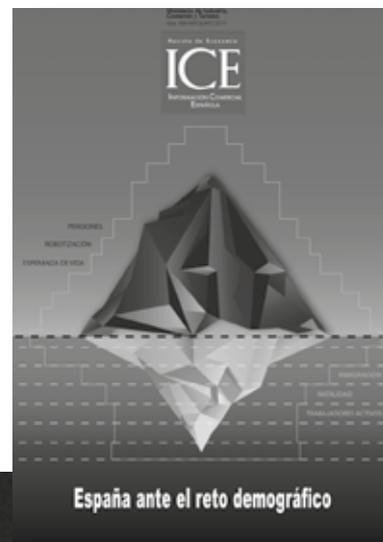
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business network? *Journal of International Business Studies*, 47, 499-512.
- Alfaro, L. (2016). Gains from Foreign Direct Investment: Macro and Micro Approaches. *The World Bank Economic Review*, p. 1.
- Buckley, P. J. (2017). The competitiveness of emerging country multinational enterprise: Does it derive from CSAs or FSAs? *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(3), 208-216.
- Buckley, P. J. (2018). Towards a theoretically-based global foreign direct investment policy regime. *Journal of International Business Policy*, 1, 184-207.
- Clift, B., & Woll, C. (2012). Economic patriotism: reinventing control over open markets. *Journal of European Public Policy*, 19(3), 307-323.
- Cuervo-Cazurra, A. (2018). Host country concerns and policies toward state-owned MNEs. *Columbia FDI Perspectives*, (237), October 22, 2018.
- Cuervo-Cazurra, A. (2018a). Thanks but no thanks: State-owned multinational from emerging markets and host-country policies. *Journal of International Business Policy*, 1, 128-156.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Eden, L. (2016). Multinationals and Foreign Investment Policies in a Digital World. *E15 Initiative*, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, Geneva. Available at <http://www.e15initiative.org/>, last accessed March 4, 2019.
- European Commission (2018). *Commission welcomes agreement on foreign investment screening framework*. Brussels.
- Feldman, M. (2018). International Investment Obligations and Industrial Policy: Evolution in Treaty Practice. *RTA Exchange*, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and Inter-American Development Bank (IDB), Geneva.
- Gaukrodger, D. (2016). State-to-State dispute settlement and the interpretation of investment treaties. *OECD Working Papers on International Investment*, March 2016. OECD Publishing, Paris.
- Gaukrodger, D. (2017). The balance between investor protection and the right to regulate in investment treaties: A scoping paper. *OECD Working Papers on International Investment*, February, 2017. OECD Publishing, Paris.
- Gestrin, M. V., & Staudt, J. (2018). The digital economy, multinational enterprises and international investment policy. OECD Publishing, Paris.
- GPF (2019). Multilateral Agreement on Investment. Available at <https://www.globalpolicy.org/social-and-economic-policy/the-three-sisters-and-other-institutions/multilateral-agreement-on-investment.html>, last accessed March 4, 2019.
- Hamdani, K. (2018). Investment facilitation at the WTO is not investment redux. *Columbia FDI Perspectives*, (226), May 21.
- Hees, F., & Barreto da Rocha Paranhos, P. (2018). Investment facilitation: moving beyond investment promotion. *Columbia FDI Perspectives*, (228), June 18.
- Iammarino, S. (2018). FDI and regional development policy. *Journal of International Business Policy*, 1, 157-183.
- Investment Policy Hub (2019). Introduction. Available at <https://investmentpolicyhub.unctad.org/ipfsd>, last accessed March 4, 2019.
- Joseph, R. K. (2018). Investment facilitation: new dynamism at the WTO on investment. *Columbia FDI Perspectives*, (6.235), September 24.
- Kobrin, S. (2017). The rise of nationalism, FDI and the multinational enterprise. *Columbia FDI Perspectives*, (212), November 6.
- Meunier, S. (2012). Economic patriotism: Dealing with Chinese direct investment in the United States, Summary of a collective report. *Columbia FDI Perspectives*, (68), May 14.
- Moran, T. H. (2018). CFIUS reforms must be reformed. *Columbia FDI Perspectives*, (231), July 30.
- Novik, A., & De Crombrughe, A. (2018). Towards an Investment Framework for Investment Facilitation. OECD insight.

- OECD (2007). *OECD Codes of Liberalisation: User's Guide 2008*. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2009). *Guidelines for Recipient Country Investment Policies Relating to National Security*. Recommendation adopted by the OECD Council on May 25, 2009. Investment Division, Paris.
- OECD (2011). *OECD Reviews of Regional Innovation Regions and Innovation Policy*, Paris.
- OECD (2015). *Policy Framework for Investment*, 2015 Edition. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017). *Open and Orderly Capital Movements: Interventions from the 2016*. OECD High-Level Seminar, Paris.
- OECD (2018). *OECD Code of Liberalisation of Capital Movements*, Paris.
- Pohl, J. (2018). Societal benefits and costs of International Investment Agreements: A critical review of aspects and available empirical evidence. *OECD Working Papers on International Investment*, January, 2018. OECD Publishing, Paris.
- Pohl, J. (2019). Is International Investment threatening or under threat? *Columbia FDI Perspectives*, February 25.
- Rodrik, D. (1995). Political economy of trade policy. *Handbook of International Economics*, 3, 1457-1494.
- Sauvant, K. P. (2016). National FDI Policy Competition and the Changing International Investment Regime. In R. F. Opong and W. Agyebeng, (Eds.), *A Commitment to Law: Essays in Honour of Nana Dr. Samuel Kwadwo Boateng Asante*. London: Wildy, Simmonds and Hill Publications.
- Sauvant, K. P. (2016a). The Evolving International Investment Law and Policy Regime: Ways Forward. E15 Task Force on Investment Policy-Policy Options Paper. *E15 Initiative*, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, Geneva.
- Sauvant, K. P., & Hamdani, K. (2015). An International Support Programme for Sustainable Investment Facilitation. *E15 Initiative*, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, Geneva.
- Sauvant, K. P., & Mann, H. (2017). Towards an Indicative List of FDI Sustainability Characteristics. *E15 Initiative*, International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, Geneva.
- Tavares-Lehmann, A., Toledano, P., Johnson, L., & Sachs, L. (2016). *Rethinking Investment Incentives: Trends and Policy Options*. New York: Columbia University Press.
- Tavares Lehmann, A., & Lehmann, F. (2017). Outward direct investment by Chinese state-owned enterprises: Can host country policy act as a country-specific advantage? *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(3), 231-252.
- Tuerk, E., & Rojid, F. (2012). Towards a New Generation of Investment Policies: UNCTAD's Investment Policy Framework for Sustainable Development, International Institute for Sustainable Development, Geneva.
- UNCTAD (1999). *Lessons from the MAI*. UNCTAD Series on issues in international investment agreements, UNCTAD/ITE/IIT/MISC., (22), New York and Geneva.
- UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014*, United Nations Publication, Geneva.
- UNCTAD (2015). *World Investment Report 2015*, United Nations Publication, Geneva.
- UNCTAD (2015a). *Investment Policy Framework for Sustainable Development*, Executive summary, Geneva.
- UNCTAD (2016). *World Investment Report 2016*, United Nations Publication, Geneva.
- UNCTAD (2017). *World Investment Report 2017*, United Nations Publication, Geneva.
- UNCTAD (2017a). *UNCTAD's Reform Package for International Investment Regime*, New York and Geneva.
- UNCTAD (2018). *World Investment Report 2018*, United Nations Publication, Geneva.
- United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, New York and Geneva.
- Van Assche, A. (2018). From the editor: Steering a policy turn in international business- opportunities and challenges. *Journal of International Business Policy*, 1, 117-127.
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1, 208-233.
- Wehrlé, F., & Pohl, J. (2016). Investment Policies Related to National Security: A Survey of Country Practices. *OECD Working Papers on International Investment*, February 2016. OECD Publishing, Paris.
- Wessner, Ch. W. (Ed.) (2009). Understanding Research, Science and Technology Parks: Global Best Practices. *The National Economic Press*, Washington.
- WTO (2019). Investment facilitation: Relationship between trade and investment. Available at https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfinvestfac_e.htm, last accessed March 4, 2019.
- Wruuck, P. (2006). Economic Patriotism: New game in industrial policy? Deutsche Bank Research, Reports on European Integration *EU Monitor* 35, June 14.
- Zang, J. (2018). Investment Facilitation: Making sense of concepts, discussions and processes. *The International Institute for Sustainable Development*, July 10.

**Información Comercial Española
Revista de Economía**

6 números anuales

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



España ante el reto demográfico

**Boletín Económico
de Información Comercial Española**

12 números anuales

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



Características de la empresa exportadora española
China y su desaceleración económica en 2018

Acceso libre

INTERNET

www.revistasice.com



**Cuadernos Económicos
de ICE**

2 números anuales

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

Vítor Corado Simões*

THE INTERNATIONALISATION OF PLATFORM COMPANIES: DOES THE DIGITAL GET RID OF GEOGRAPHY?

Digitally-empowered platform companies, such as Google, Facebook, Amazon or Alibaba are now the leading companies in terms of market capitalisation. Recognising the fast international spread of these companies, this article shows that geography still matters because there are differences in national (or regional) regulations, languages, and cultures, even for platforms, and in many cases, these cannot be fully carried out online, involving the delivery of products or services offline. An additional reason is related to the establishment of local ecosystems, especially in multisided platforms.

La internacionalización de las plataformas digitales: ¿puede lo digital olvidarse de la geografía?

Las plataformas digitales, como Google, Facebook, Amazon o Alibaba, han conquistado el mundo y son empresas líderes globales, en términos de su capitalización. Sin negar su acelerada difusión internacional, este artículo pretende demostrar que las cuestiones geográficas siguen importando porque siguen persistiendo numerosas diferencias entre normativas, idiomas y culturas nacionales (o regionales), incluso para las plataformas, y porque muchas transacciones no pueden completarse totalmente en línea. A ello se suma la generación de ecosistemas locales, especialmente en lo relativo a las plataformas multilaterales.

Keywords: *platform companies, internationalisation, national differences, digital businesses types, ecosystems.*

Palabras clave: *plataformas digitales, internacionalización, diferencias nacionales, tipos de negocios digitales, ecosistemas.*

JEL: *F23, M16, O32.*

* ADVANCE/CSG, ISEG – Lisbon School of Economics and Management. University of Lisboa, Portugal.

Final version: July 31, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6899>

1. Introduction

We live in a world of platform companies. If we take a second to review how we use our time, we will find that not a single day passes in which we do not make use of the services of such companies. In most cases, we benefit from the services of several platform companies during a single day. In the morning, shortly after waking up, we open Facebook to know what our friends have posted and are talking about. Then, we draw on Waze to find the best way to commute from house to work. Upon starting work, we connect with Google to search for further information to address the business issue we have at hand. We use the Uber app to get a car to take us to a meeting away from our office. We come back, short of time, and contact Glovo to have a fast lunch. In the afternoon, we design a new survey using SurveyMonkey, and order a new book through Amazon. Arriving home in the late afternoon, we recur to OpenTable to book a place for dinner with our partner at a nearby restaurant. Meanwhile, to plan where to stay next weekend we open the Booking app. These are just a few examples of the multiple platform companies which, for better or worse, pervade our life.

The importance of platform companies may be perceived from a different perspective: these companies are now the giants of the world business landscape. All the top six of the Statista ranking of the 2018 largest companies in the world by market value follow platform business models: Apple, Amazon, Alphabet (Google), Microsoft, Facebook, and Alibaba (Statista, 2019). The comparison with the 2008 ranking is striking. Only Microsoft appears in both rankings. The other companies in the 2008 top six were ExxonMobil, General Electric, Citygroup, BP and Shell (Statista, 2016). This finding indicates the scale of the move away from physical goods, and specifically oil, towards the digital. Platform business models have boomed!

What is a platform company? Different definitions have been suggested in the relevant literature. For the purposes of the present paper, we draw on

Evans and Schmalensee (2016), Parker, Van Alstyne and Choudary (2016) and Evans and Gawer (2016) to define platform companies as digitally empowered businesses aimed at providing a virtual space for different kinds of customer to get together. It is, however, important to note that businesses providing a context for different players to meet are not new. Shopping malls, dating bars and credit cards are examples of traditional businesses using the platform approach (Evans and Schmalensee, 2016). What is really new in platform companies, as they are defined above, is that the interaction between the players is now digitally empowered.

There is a generally accepted idea that platform companies internationalise very fast, as “bits do not go through customs as they cross borders” (Dunning and Wymbs, 2001, p. 283). The argument is that since access to the internet is internationally widespread, the internationalisation of platform companies is immediate. The issue seems to be just a matter of providing the digital context for customers in different places to get together, irrespective of geography, as suggested by the example of Eskimi, a Lithuanian start-up that became the leading social network site in Nigeria (Autio and Zander, 2016). These authors contend that digitalisation leads to a lean internationalisation which attenuates location specificity. While recognising that there is some validity in this argument, our contention in this paper is significantly different. We argue that, though in some cases and for some customer niches, internationalisation of platform companies is fast, in many cases geography still holds. In other words, internationalisation cannot be taken for granted, being faced with several hurdles that constrain the international replication of the business model.

Paraphrasing the question raised by Stallkamp and Schotter (2019), platforms are not without borders. They may face liabilities of foreignness (LoF), or the risks of developing businesses in a different national jurisdiction, and especially liabilities of outsidership (LoO), that is, the weak integration in networks or

ecosystems (Johanson and Vahlne, 2009). This means that local or regional networks may need to be established to launch the business outside the home country (or countries)¹. In some cases such networks do not exist beforehand, and they have to be built *ab ovo*. Both Evans and Schmalensee (2016) and Brouters, Geisser and Rothlauf (2016) have shown that platform companies need to establish shared contexts in which the business model may thrive.

Platform companies may enjoy “lean internationalisation” (Autio and Zander, 2016), but Stallkamp and Schotter (2019) argue that the ease of internationalisation depends on the characteristics of network externalities (within-country *versus* inter-country) in the industry concerned. However, irrespective of being faced with a LoF or a LoO, there is evidence that the internationalisation of digital businesses is not instantaneous. This happens for three main reasons that will be examined in this paper. The first concerns the fact that regulations, languages and cultures vary significantly from place to place. The second is related to the characteristics of the items being transacted, especially whether they involve tangible or intangible goods. The third has to do with the locational dimension of building up and nurturing platform ecosystems. This paper is focussed on the development of these three themes. They will be elaborated in the next sections. The article closes with a brief concluding section regarding the challenges of platform business internationalisation.

2. Beyond customs: different regulations, languages and cultures

As mentioned above, Dunning and Wymbs (2001) argued that “bits do not go through customs”. However, though one may order a book with a click, the books delivered by Amazon.us go through customs.

¹ In recent years, an increasing number of firms have been created with not just one but with several home bases (Simões, Da Rocha, Mello and Carneiro, 2015; Da Rocha, Simões, Mello and Carneiro, 2017; Simões and Martins, 2018).

In fact, countries have different regulations that constrain the development of platform businesses. The dispute between the Chinese government and Google regarding the censorship on Google’s search engine is probably the most poignant example. In 2010, Google decided to move its search services from mainland China to Hong Kong stating that “we have decided we are no longer willing to continue censoring our results on Google.cn, and so over the next few weeks we will be discussing with the Chinese government the basis on which we could operate an unfiltered search engine within the law, if at all” (Sheehan, 2018). In 2018, Intercept, an investigative website, disclosed the fact that Google was working on a secret prototype of a new, censored Chinese search engine, called Project Dragonfly (Sheehan, 2018; Wikipedia, 2019). This information led to fierce internal debate, and the position of the company privacy compliance team led Google to close Project Dragonfly in December 2018 (Wikipedia, 2019).

Other cases of disputes between platform companies and national or regional authorities have been reported time and again by the media. The position taken by the Barcelona municipality with regard to Airbnb provides a good example of the tensions between the growth of apartment sharing sites and living conditions in tourist destination cities. Barcelona doubled its team of holiday-let inspectors to increase its control over Airbnb operations. Janet Sanz, the former councillor responsible for Ecology, Urbanism and Mobility at the Cambra de Barcelona, interviewed by The Guardian (2017), argued that, “Our attitude is zero tolerance. We will do everything we can to guarantee the right to housing in the city [...] What these people have to understand is that Barcelona exists for its people. The priority is it’s a place to live.” Uber’s problems in Denmark and China are also interesting. Due to changed local transportation regulations, Uber has faced serious restrictions in Denmark since 2017. In September 2018 the Danish Supreme Court ratified fines given to four Uber drivers for operating illegally. According to Reuters, they were charged with failing

to have permits and for violating a law introduced to fight Uber which imposed extra rules on taxis operating in Denmark (Reuters, 2018). The withdrawal of Uber from China as a result of the incapacity to outcompete its local, politically-backed rival Didi Chuxing confirms that even “star” platform companies do not win everywhere (Yang and Sherry, 2018).

These cases show that for different reasons, sometimes related to the reaction from incumbents, platform companies that have launched activities in specific countries or municipalities have not been able to overcome the challenges faced, being forced to shrink their activities or even driven to outright withdrawal. In other cases, legal restrictions have prevented them from operating in suitable conditions. A good example concerns the activities of Fintech platforms, which require clearance by national financial authorities. Although regulations are likely to be increasingly encoded in the virtual supply chain (Roche, 2018), the influence of national jurisdictions is inescapable. Treleven (2015, p. 4) argued that “the requirement for flexible regulation of new global alternative finance entrants, such as PayPal, Apple, Facebook, Amazon, etc.” is related to the “balancing [of] Fintech innovation with regulation”. On the one hand, Fintechs often explore the legislative loopholes in some of the super-regulated financial environments but, on the other, have to adhere to the existing legal framework for carrying out financial activities (Blumberg, 2018). A case in point is the recent initiative led by Facebook and involving a set of partners (including inter alia Spotify, Uber, Ebay, PayPal and Farfetch), to launch Libra, a new currency intended to streamline digital money transfer (The Economist, 2019). This raises several questions, including: *i*) how will national central banks (and the European Central Bank) react to this initiative?; and *ii*) how will users’ trust be achieved without the backing of national monetary authorities? However, for the purposes of our internationalisation argument, the main point regarding Fintechs is that regulations vary from country to country, even in the European Union.

Different legal traditions, different perceptions of the challenges, and different power balances, all lead to a mosaic of regulations to which platform companies have to adhere.

Such diversity is compounded by the need to communicate in different languages. Although platforms tend to focus chiefly on more cosmopolitan environments (Simões, 2018), in which openness to new approaches and the use of the English language are widespread, business growth often requires the use of local languages to attract other population segments. Language has already been identified as a central issue for carrying out international business operations. As Piekari, Welch and Welch (2014) put it, in spite of the increasing role of English as a *lingua franca*, there is a “multilingual reality in global business expansion”. The above authors suggest that company internationalisation paths often proceed on the basis of language similarities. A good example is the internationalisation pattern of Portuguese and Spanish firms, for which language similarity has played a key role in shaping the evolution of market entry decisions.

It might be argued that language issues can be overcome by translating apps into local languages. This is true to a large extent: apps may be available in different languages, according to specific users’ needs. It does not mean, however, that language differences become irrelevant. The use of multiple languages means that internationalisation involves additional costs and leads to hazards which may be impossible to control. Appropriate translation is an important ingredient in enabling a better user experience; poor translations may seriously undermine the platform’s image in the area concerned. Additionally, to deliver their apps in various languages, platform companies incur increased expenditure. Contrary to what is often assumed, this is not a one-off event, but rather an ongoing process. Apps need to be continuously adapted as the platform aims to improve user experience or to increase the range of services provided.

Besides languages there are also cultural differences that may need to be tackled. The procedure used to match demand and supply as well as the level of service take-up may be contingent on cultural idiosyncrasies. User experience assessment may differ from culture to culture; although platform algorithms may embed learning features enabling adjustments to different experiences, initial perceptions may have a significant effect on platform take-up. According to some observers, the case of Uber in Denmark may be understood as an example of cultural differences (Seferou, 2018). Parpe, a Brazilian car-sharing company, was caught by surprise by the ingrained view among Portuguese men that both cars and women are not to be shared (Branco, Martins and Conceição, 2018). In fact, culture is an essential ingredient in shaping perceptions, and therefore in framing the assessment of user experience, and in fostering (or not) the establishment of an emotional link with the platform.

A further issue is related to the quality and sophistication of local digital infrastructure. This may be especially important when platform companies intend to internationalise towards developing countries. Parente, Geleilate and Rong (2018) point out that the weaknesses of local technological infrastructure and the lack of complementary asset providers are relevant barriers to platform companies' internationalisation. This is confirmed by the research on the internationalisation of a Finnish online gaming platform carried out by Ojala, Evers and Rialp (2018). In this case, the development of the business could only be carried out through partnering with operators providing Internet Protocol Television (IPTV) services. In contrast, in other instances the platform's lower operating requirements and technological sophistication may make it more suited to attracting a significant user base in less developed countries, as was the case with Eskimi in Nigeria (Autio and Zander, 2016).

Therefore, international replication of platform businesses is faced with the difficulties stemming from diversity. Assuming that going digital will erase differences,

thus making internationalisation seamless, is misguided, and may lead to surprising failures. It is possible to generate online reputations (Autio and Zander, 2016). However, such reputations are not a "passport" that is valid everywhere. Even digital businesses need to adapt to particular local conditions and the regulations of national jurisdictions. Adaptive capacity may be essential for the platform company to survive, being able to withstand the competition from local competitors. Adaptation is particularly relevant for multisided platforms, in which contributions from several types of player need to be combined. Furthermore, "localisation" needs may be influenced by the very object of the platform's activities. This is an important issue, which impinges upon the nature of the externalities being developed (Stalkamp and Schotter, 2019; Simões and Miranda, 2019). This theme will be explored next.

3. Characteristics of transacted items

Conditions and requirements for platform companies to spread internationally are also contingent upon the characteristics of the object of transaction, as shown by Simões and Miranda (2019)². The type of services rendered shapes the ease and speed of internationalisation. Though LoF may be limited in some instances, LoO still hold (Johanson and Vahne, 2009), exhibiting different features according to the requirements entailed by the combination of contributions from different actors in order to make the service available in adequate conditions. In the following pages, three different types of platform business will be analysed: *i*) fully digital businesses; *ii*) marketplaces; and *iii*) offline locally delivered services.

Facebook, YouTube and WhatsApp provide examples of fully digital businesses. In this case, the interchange between the partners involved is exclusively carried out by digital means, through a website or

² This section draws to a significant extent from the research by Simões and Miranda (2019).

an app. Provided that partners share the same language and no restrictions are raised to the process and contents of information flows, internationalisation may be fast. The main challenge seems to be solving the underlying issue generally faced by platform businesses: overcoming the “chicken-or-egg” problem (Rochet and Tirole, 2003; Evans and Schmalensee, 2016; Parker *et al.*, 2016). As mentioned above, there is a need to reach a critical supply side mass in order to entice customers to join the platform, whereas a minimum size of the customer base is needed to induce relevant suppliers to join. Establishing a balance between demand and supply sides is essential to generate positive indirect network effects (Evans and Schmalensee, 2016)³. This may be achieved through word-of-mouth and/or the recourse to social networks, including the role of diasporas. For instance, the diffusion of WhatsApp in Portugal was to a large extent leveraged by the Brazilian immigrant community, which was already acquainted with that platform. In this vein, Brouthers *et al.* (2016) illustrate how social networks contribute towards the international diffusion of platform businesses. The pace of internationalisation may be enhanced to the extent to which a single user may play distinct roles, being both a source and a recipient of messages, videos or calls. This is more likely to generate online traffic. However, in most cases the “chicken-or-egg” problem has to be solved locally, through the development of local ecosystems (Evans and Schmalensee, 2016), as will be shown later.

The research by Chen, Shaheer, Yi and Li (2019) on the international diffusion of health and fitness apps available at Apple’s App Store provides additional evidence on the internationalisation process of digital businesses. It shows that superior user-defined quality

influences the pace of international diffusion. This confirms that the same condition holds for traditional and digital businesses alike. That is, being on the market or on the web is not enough —meeting customers’ needs is essential for international growth; it lends support to the development of online reputations. But the main research findings concern the role of international networks and the influence of specific countries, labelled “country clout” (Chen *et al.*, 2019). It was found that the global installed base only “exerts a trivial effect on the likelihood of penetration in new target countries” (Chen *et al.*, 2019, p. 184). This suggests that, even for fully digital businesses, national borders still hold, and network effects cannot be taken for granted. However, the above relationship is moderated by the “country clout”: when recently penetrated countries have a high clout, the role of borders fades out. This has a very important implication, suggesting that, contrary to some media presentations about the development of digital businesses, the world is not completely flat. Therefore, if a fully digital platform company wants to expand internationally faster, it should start with countries with a high clout such as the United States.

The findings by Chen *et al.* (2019) are very relevant for our analysis for two reasons. First, they show that international spread is not just a matter of global network effects: national barriers still hold for digital businesses. Second, they highlight that the previous country internationalisation pattern influences the strength of such barriers. These are less tough when high-clout countries have already been penetrated. Therefore, word-of-mouth, social demonstration and social exchange by end-users play a key role in shaping the internationalisation patterns of digital businesses.

A different situation applies to marketplaces like Amazon, Alibaba or Farfetch, the luxury clothing trading platform. In such cases, the transaction between the players —*i.e.* between supply and demand— cannot be fully consummated online, since it involves the exchange of tangible goods (including, for instance, books, grocery items, machinery or garments). In such

³ Direct network effects correspond to the externalities stemming from having more members of the same side in a platform. Indirect network effects correspond to the externalities deriving from having more members of both sides, for instance customers and sellers, in the platform. Both can be positive or negative. See Rochet and Tirole (2003), Evans and Schmalensee (2016) and Parker *et al.* (2016).

cases, the platform company needs to follow a two-step procedure. The first step is to develop an appropriate balance between sellers and customers, solving the “chicken-or-egg” problem. How can the platform ensure that a balanced set of customers and suppliers is achieved for different target countries? For instance, in the case of Farfetch, the requirement is to have a good balance between luxury boutiques worldwide and high-income fashion-aware customers. The second concerns the need to establish an appropriate and fast procedure for the goods sold by a supplier in a given country to be delivered to the purchaser in another jurisdiction. By providing a digital connection between demand and supply, the platform company is required to design and implement a fast and seamless logistics procedure. In many cases, when the supplier and the customer are not within the same regional trade block, such as the European Union, goods may need to go through customs, contrary to the assumption of Dunning and Wymbs (2001). Additional requirements to ensure a fast delivery may be needed, including the setting up of warehousing facilities, the use of local intermediaries or even the setting up of logistics subsidiaries in key selected countries. Another option is the contracting of international transportation/delivery services; for instance, Farfetch draws on the services of DHL to speed up the process of delivering the items sold by the clothing boutiques to their customers (Stein, 2018).

Therefore, the conditions for such marketplaces to thrive internationally are more stringent than in the case of fully digital businesses. The requirements to balance supply and demand are tougher, since agents from one side cannot play simultaneously on the other side, as occurs with Facebook or YouTube. Additionally, and more importantly, the business is not intangible. It demands the international delivery of tangible goods. When the customer can buy “at the distance of a click”, there is an expectation to have a fast delivery. The establishment of relationships with logistics “complementors” (Nalebuff and Brandenburger, 1996), either

national or international, is mandatory. This means that a delivery network has to be put in place at least for the target countries; an alternative, similar to Farfetch’s approach, is to rely on a well-known international logistics operator such as DHL, Kuehne + Nagel or UPS. Irrespective of the decision taken, it becomes clear that the internationalisation of digital marketplaces is neither instantaneous nor easy. Again, social networks are needed to forge business acquaintances and to build the trust required by international business transactions. Additionally, complementary businesses have to be mobilised to reduce the constraints inherent to the international movement of goods.

Complexity further increases when local capillarity is required and the transaction involves an offline locally delivered service, as occurs with Uber or Glovo. In this case, the interaction with the customer starts on a digital platform, often drawing on an app. However, the service itself has to be provided offline through face-to-face interaction, since it involves the use of physical enablers, a motor car in the case of Uber, or the delivery of a physical product for Glovo or UberEats. Time and perceived quality are key elements for customers to adhere to the platform. This is a kind of business in which network effects, especially indirect network effects, are especially relevant (Rochet and Tirole, 2003; Hagiu and Wright, 2015; Evans and Schmalensee, 2016; Helfat and Raubitschek, 2018). There is a need to attract a minimum number of members from both sides for network effects to be relevant. Furthermore, there is often the need to have complementors, that is, further agents providing complementary elements to enable the service to be delivered.

Consider UberEats, for instance. For this platform to work properly, various players are required to interact online and offline: the customer, the agent of delivery, and the restaurant. This case is distinct from the situation of Facebook, in which the interaction is exclusively carried out online. Two main differences are worth highlighting. The first is the need for increased involvement by the platform in creating and developing

its ecosystem. It is not just a matter of skilfully analysing offline social networks to invite people to meet their previous real-world acquaintances in Facebook. Here, the platform company has to actively participate in the process of getting the various players on board: not just in eliciting customers and restaurants to adhere but also in building a squad of self-employed deliverers. The second is the most important for our purpose in this article: the increased relevance of location. The provision of the service takes place within a limited geographic territory. If this was not the case, the customer would get the meals awfully cold. Therefore, since the catering business is a fragmented industry (in spite of the development of fast food chains), distinct ecosystems are required in different locations. This leads some platforms, UberEats for instance, to launch their activities in specific districts, with a younger and more cosmopolitan population, not in a city as a whole. The conclusion is clear: geography is a very important factor in this type of platform business.

4. Location and building up of platform ecosystems

Offline locally delivered services are not the only platform type requiring the building up of local ecosystems. To a greater or lesser extent, the need to create and nurture distinct local ecosystems is faced by all platform companies, although the characteristics of the platform itself (double *versus* multisided) as well as of the transacted items influence the complexity of the process at work.

Before proceeding further, it is important to provide a definition of ecosystem. Drawing from Evans and Schmalensee (2016) and Simões (2018), an ecosystem may be defined as the set of individuals, businesses (including complementors and competitors), governmental and non-governmental organisations, regulations and other institutions that, by their multiple interactions, affect the value that a platform can

generate and capture⁴. While one may talk about a single worldwide ecosystem, such as that of Facebook, a more granular analysis shows that most worldwide ecosystems are, in fact, the combination and interplay of multiple local ecosystems that may be structured at national or sub-national level, as pointed out above in the case of UberEats.

Brouthers *et al.* (2016) illustrate how the creation of local ecosystems is essential for the business model to be replicated internationally. Such a replication requires the platform company to assess local conditions to identify the key building blocks for the ecosystem to be implemented. There is a need to scan the opportunities and risks of launching the business, even before proceeding to the building up of the ecosystem (Helfat and Raubitschek, 2018). Examples of issues to be dealt with include the following: the perceived relevance of the service provided (for instance, if local universities provide accommodation for their students in their campuses, the apartment rental services of the Uniplaces platform may attract little demand); the existence of already installed competitors providing a similar service (remember Uber *versus* Didi Chuxing); the characteristics of national and local regulations and behaviours (as in the case of Barcelona with regard to Airbnb); the quality of the telecom infrastructure to support platform offerings (Ojala *et al.*, 2018); the interest of companies in advertising their services for the location concerned (since advertising is an important instrument for the platform to capture value); and the interest of local suppliers in becoming involved (an essential requirement for UberEats or Glovo to carry out their business).

If local or national conditions look attractive, then an ecosystem needs to be established; sometimes a limited location is selected as a testbed for an initial assessment of the odds for the platform to be successful, and to get traction. Another issue is how to

⁴ For a detailed analysis of value capture in platform businesses see Teece (2018) and Helfat and Raubitschek (2018).

design the ecosystem to better address the “chicken-or-egg” problem. Launch strategies are often based on the attraction of one platform side, in the expectation that the other side will join fast. For instance, Landing Jobs, an information technology (IT) job recruitment platform started by courting IT specialists looking for jobs, in the expectation that companies would follow suit to recruit competent people (Santos, 2018). In other cases, there is a need to simultaneously court customers and suppliers, as occurred with Uniplaces, the apartment rental platform mentioned above; further emphasis was, however, put on the demand side (students), introducing the concept of “verified property” to enhance trust (Santos, 2018). The balancing of both sides requires “market access” capabilities (Helfat and Winter, 2011; Helfat and Raubitschek, 2018), to better establish the determinants of customer and supplier decisions in different locations. Other social networks, such as Facebook or LinkedIn, may be used to generate awareness and elicit both sides to join; local opinion leaders are often engaged to foster awareness about the platform services as well as to highlight the benefits stemming from its use.

However, for many platforms the issue is not just attracting suppliers and customers. There is a need to have complementors, providing complementary assets for the service to be delivered in appropriate conditions and to enhance user experience. This is the case of UberEats, for which the issue is not just to have food customers and supply restaurants but also deliverers. A squad of people riding bicycles or motorcycles is responsible for the consummation of the service, by delivering the meal fast and in good condition. Complementors may be more sophisticated, as is the case of software developers. In many countries, to penetrate beyond the English-speaking crust, there is a need to attract developers who produce the offerings in the local language and often using local characters. Local facilitators also take part in the ecosystem. For example, some politicians, partisans of innovative developments, may stimulate the design of a legal

framework friendlier to the launching or development of a given type of platform, as occurred in some countries with regard to Uber. The development of local ecosystems is therefore a key ingredient of platform internationalisation. Such development is expected to lead to increased local insidership (overcoming LoO), reputation and legitimacy. It is important to recognise that, although many interactions are internalised through the platform app, a well-functioning ecosystem is key to enable a positive user experience as well as to ensure platform expansion.

Another feature of platform localisation is related to innovativeness. The design of both the search engine and the business model are not one-off events. On the contrary, they need to be constantly improved and adapted, including to withstand the challenges faced and to improve the services provided. The use of big data and artificial intelligence make it possible to continuously learn from experience and to tailor the working of the platform to suit distinct conditions.

The internationalisation of technological development activities is another issue addressed by the most successful platforms. As the company internationalises, it makes sense to proceed to international diversification of technology development and innovation activities for two main reasons. One is to escape from the home country bias by learning internationally to foster diversity (Alcácer, Cantwell and Piscitello, 2016) and improve and adapt the platform’s search engine and business offerings. The second is to reduce costs, by locating specific software development in countries in which IT wages are lower. At the end of the day, this is a further element inducing local differentiation.

5. Summing up: the challenges of platform internationalisation

The previous sections provided evidence that platform internationalisation may not be as easy as some digital prophets have suggested. It was seen that this

happens for three main reasons. The first has to do with the differences in national (or regional) regulations, languages, and cultures. Although it is true that, as Autio and Zander (2016) have argued, some online reputations develop fast, the process cannot be taken for granted as Chen *et al.* (2019) have shown. If the offerings are not adapted to the local culture, market penetration becomes more difficult, and may even stall. The second factor is related to the very characteristics of the transactions performed via dedicated apps or the platform itself. In terms of transaction content, three types of platform were identified: *i*) fully digital businesses, such as Facebook, YouTube and WhatsApp, for which transactions are entirely undertaken online, within the platform; *ii*) marketplaces, dealing with physical products, which need to be handled and delivered to the customer (Amazon, Alibaba and Farfetch, for instance); and *iii*) offline locally-delivered services, which involve the rendering of services outside the web, as is the case of UberEats, Glovo, Booking.com and Uniplaces. While in all cases some kind of localisation may be needed, it tends to increase as one goes from *i*) to *iii*). The third reason is related to the establishment of local ecosystems, especially in multi-sided platforms. Such ecosystems are not restricted to customers and suppliers. They also include complementors (which may be local, regional or global), local service providers (such as taxi drivers for Uber or meal deliverers for UberEats), local opinion makers, and national and/or local authorities. The creation, nurturing and further development of such ecosystems corresponds to a continuous process, demanding an understanding not just of worldwide technological and business trends but also of local specificities and changes. This is not an easy process: the perception of the demands and barriers to building local ecosystems may lead the platform to withdraw from particular markets, as occurred with Uniplaces in some European cities.

The underlining of the requirements and challenges of platform internationalisation does not mean,

however, that platform businesses do not internationalise faster than traditional businesses. The asset-light nature of platforms, avoiding significant investments in fixed assets (Parente *et al.*, 2018; Autio and Zander, 2016), together with the development of online reputations and the very dynamics of cross-border social networks increases internationalisation speed. This is undisputable. But there is a need to stress that the international spread of platform companies is not instantaneous. According to Charles Dhanaraj⁵, Uber, one of the most widespread examples, took nine years to become operational in 111 countries. This is remarkable. But it also shows that, even when digitally leveraged, the process takes time. Furthermore, the process is not necessarily successful everywhere, as the vicissitudes of Uber in China and Denmark attest.

Platform business is growing fast. Digitally empowered, it has great potential to grow in the future. This does not mean, however, that Geography becomes irrelevant. This article has shown how the importance of location factors differs according to the types of business carried out by platforms, and how the setting up of local dynamic ecosystems is an essential ingredient for platform expansion.

Our purpose was to provide a more realistic view about the challenges of digital platform internationalisation. The field is relatively new, and clearly under-researched. Additional work is needed to get a deeper understanding about the various dimensions of the phenomenon. This is essential to contribute to enhance the ability of managers to conduct platform internationalisation in a responsible way. It will also provide insights for national and local policy makers to better design policies regarding the establishment and regulation of platforms as well as the attraction of back-office technology units for these companies.

⁵ Presentation by Charles Dhanaraj (H.F. "Gerry" Lenfest, Professor of Strategy, Fox School of Business, Temple University, USA) at the "Digitalization and Internationalization" Panel, at the Academy of International Business Annual Conference, Copenhagen, June 2019.

Bibliographic references

- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47(5), 499-512.
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean Internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 1, 2-27.
- Blumberg, A. P. (2018). *Lógicas de actuação das empresas Fintech: O caso das Fintech plataforma no Brasil*. Lisboa: Master's Dissertation, ISEG.
- Branco, A. F., Martins, A. & Conceição, M. (2018). *Parpe: A Case study on Innovation Management*. Lisboa: ISEG, June.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172-192.
- Da Rocha, A., Simões, V. C., de Mello, R. C., & Carneiro, J. (2017). From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 121-144.
- Dunning, J. H., & Wymbs, C. (2001). The challenge of electronic markets for international business theory. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 273-301.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. New York: The Center for the Global Enterprise.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.
- Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, 53(5), 725-739.
- Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., & Rong, K. (2018). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*, 24(1), 52-64.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: WW Norton & Company.
- Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. S. (2014). *Language in International Business: The multilingual reality of global business expansion*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Reuters (2018). Uber drivers in Denmark must pay fine for every ride, supreme court rules. Reuters, Sept. 13, available at <https://www.reuters.com/article/us-uber-denmark/uber-drivers-in-denmark-must-pay-fine-for-every-ride-supreme-court-rules-idUSKCN1LT1M7>, accessed on June 21, 2019.
- Roche, J. (2018). The emerging landscape of fintech regulation. *Fintech Futures*, Nov. 2018, available at <https://www.bankingtech.com/2018/11/the-emerging-landscape-of-fintech-regulation/>, accessed on June 21, 2019.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Santos, G. B. C. T. (2018). *Empresas Plataforma: Impacto da dimensão internacional nos incentivos a utilizadores*. Lisboa: Master's Dissertation, ISEG.
- Seferou, A. (2018). Why Is Uber Still Not Available in Denmark? *Culture Trip*. Available at <https://theculturetrip.com/europe/denmark/articles/why-is-uber-still-not-available-in-denmark/>, accessed on June 22, 2018.
- Sheehan, M. (2018). How Google took on China—and lost. *MIT Technology Review*. Available at <https://www.technologyreview.com/s/612601/how-google-took-on-china-and-lost/>, accessed on June 21, 2019.
- Simões, V. C. (2018). *If Dunning were writing now... The eclectic paradigm in an age of platform capitalism*. Paper delivered at the 44th European International Business Conference. Poznan, December.
- Simões, V. C., Da Rocha, A., de Mello, R. C., & Carneiro, J. (2015). Black Swans or an Emerging Type of Firm? The Case of Borderless Firms. *The Future of Global Organizing*, 10, 179-200. Progress in International Business Research.
- Simões, V. C., & Martins, G. A. (2018). *Borderless Companies: The role of entrepreneurs and network relationships in the development of global value systems*. Reikjavik: Paper delivered at the EURAM Conference, June.

- Simões, V. C., & Miranda, T. (2019). *Platform Companies internationalisation processes: The role of transacted items characteristics*. Leeds: Paper submitted to the 45th EIBA Annual Conference.
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 1-23. Available at <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>
- Statista (2016). The age of tech, by Felix Richter. Available at <https://www.statista.com/chart/5403/most-valuable-companies-2006-vs-2016/>, accessed on June 21, 2019.
- Statista (2019). *The 100 largest companies in the world by market value in 2018*. Available at <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/>, accessed on June 21, 2019.
- Stein, S. (2018). The logistics of luxury. Available at <http://www.delivered.dhl.com/en/articles/2018/06/the-logistics-of-luxury.html>, accessed on July 10, 2018.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.
- The Economist (2019). Facebook's digital coin. *The Economist*, 49-51, June 22-28.
- The Guardian (2017). Barcelona cracks down on Airbnb rentals with illegal apartment squads, by Stephen Burgen. *The Guardian*, June 2. Available at <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/02/airbnb-faces-crackdown-on-illegal-apartment-rentals-in-barcelona>, accessed on June 21, 2019.
- Treleaven, P. (2015). Financial regulation of FinTech. *EY Global Financial Services Institute*, 3(3), 1-14. Available at [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-financial-regulation-of-fintech/\\$FILE/ey-financial-regulation-of-fintech.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-financial-regulation-of-fintech/$FILE/ey-financial-regulation-of-fintech.pdf), accessed on June 21, 2019.
- Wikipedia (2019). Google China. Available at https://en.wikipedia.org/wiki/Google_China, accessed on June 20, 2019.
- Yang, Y., & Sherry F. J. (2018). How Didi Chuxing plans to beat Uber in ride-hailing race. *Financial Times*, March 9. Available at <https://www.ft.com/content/2212fc06-17ae-11e8-9376-4a6390addb44>, accessed on July 2, 2018.

Valentina De Marchi*

CADENAS GLOBALES DE VALOR Y SISTEMAS LOCALES: LAS DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA**

En un mundo cada vez más complejo, en el que la competencia es cada vez mayor y más global, los clústeres locales podrían seguir desempeñando un papel muy relevante. El desarrollo de estrategias ancladas en un lugar, caracterizado por dinámicas innovadoras, es clave para poder beneficiarse de la integración en las cadenas globales de valor (CGV) y capturar parte del valor generado en ellas. A través del estudio de la coevolución de los clústeres y las CGV, en este artículo se identifican aquellos elementos que son críticos para el desarrollo de las regiones y los clústeres en el ámbito mundial, pudiendo así explorarse con mayor grado de detalle la complejidad que en la próxima década pueda generar la globalización.

Global value chains and local systems: The two sides of the same coin

In an increasingly complex world, where competition is increasing and becoming more global, local clusters could continue to play a very important role. The development of strategies anchored in a place, characterised by innovative dynamics, is key in order to be able to benefit from inclusion in the Global Value Chains (GVCs) and to capture part of the value generated therein. Through the study of the coevolution of clusters and the GVCs, this article identifies those elements that are critical for the development of regions and clusters at global level, and can thus explore in a greater degree of detail the complexity that globalisation may generate in the next decade.

Palabras clave: *clúster, desarrollo local, globalización, distrito industrial, empresas multinacionales.*

Keywords: *cluster, local development, globalisation, industrial district, multinational companies.*

JEL: *F4, F6, F15, F23, M00.*

* Departamento de Economía y Gestión «Marco Fanno». Universidad de Padua.

** La revisión de la versión española del texto ha sido realizada por Antonio Biurrún, Doctorando en el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), de la Universidad Complutense de Madrid.

Versión de Junio de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6888>

1. Introducción

Desde principios de los años ochenta, ha aumentado el respaldo teórico y empírico a la creciente fragmentación de las actividades económicas y su integración funcional a nivel global (Feenstra, 1998), apoyando la división de las actividades de valor añadido y la reconfiguración internacional de las cadenas de valor (Contractor *et al.*, 2010; Mudambi, 2008). La literatura sobre la cadena global de valor (CGV) ha ido ganando terreno para explicar la economía global organizada como una «red económica compleja y dinámica, compuesta de relaciones interempresariales e intraempresariales» (Gereffi, 2014, p. 10). Con industrias o países específicos como foco del análisis empírico, el marco teórico de las CGV ha sido ampliamente utilizado para comprender cómo evolucionan las industrias y los lugares y cómo los diversos agentes económicos captan el valor que se produce en ellos. Los principales actores en este proceso son las grandes empresas multinacionales (EMN) que gobiernan u orquestan las actividades de la cadena y, por lo tanto, afectan en gran medida a las oportunidades de las empresas, las regiones y los países de competir en los mercados globales (Gereffi *et al.*, 2005; De Marchi, Di Maria y Ponte, 2014; Gereffi y Fernandez-Stark, 2016). La aproximación de la CGV está emergiendo como complemento clave de la literatura de internacionalización y negocios internacionales, abordando temas similares desde una unidad de análisis diferente (la industria o la cadena, en lugar de las empresas individuales) y a partir de una literatura distinta. Su relevancia reside especialmente en la capacidad de abordar el desarrollo desde una perspectiva holística (Buckley, 2009; De Marchi *et al.*, 2014; Sinkovics, Sinkovics, Hoque, & Alford, 2018).

Esta nueva organización de las actividades económicas a nivel mundial desafía la dinámica del desarrollo local, especialmente en el caso de los países del «viejo mundo», como España o Italia, que han basado su desarrollo en industrias en las que la competencia

es mayor —sectores de baja tecnología— y cuya fuerza radicaba en la organización local de las actividades productivas. A partir de los años setenta, en varios países desarrollados, especialmente en Europa, los distritos industriales (DI) o clústeres se convirtieron en la columna vertebral del desarrollo y el crecimiento, lo que impulsó un crecimiento excepcional de las exportaciones en los mercados internacionales. Los clústeres pueden definirse como una población de empresas manufactureras y de servicios que operan en el mismo campo empresarial pero que tienen diferentes especializaciones y están interconectadas por relaciones. Los DI pueden considerarse una de las diversas tipologías de clústeres, los cuales ocupan un área territorial delimitada, se caracterizan por una fuerte interpenetración entre las estructuras productivas y sociales, y suelen estar caracterizados por pequeñas y medianas empresas más que por grandes empresas (De Marchi y Grandinetti, 2014, 2016; Ortega-Colomer, Molina-Morales, y de Lucio, 2016). En este sentido, los DI pueden describirse como cadenas de valor localizadas, generalmente caracterizadas por relaciones internas complejas y relaciones externas simples (De Marchi y Grandinetti, 2016).

Si bien se ha observado que la colaboración o acción en red estimula la competitividad de la empresa en varios contextos diferentes (Álvarez, Marín y Fonfría 2009), el trabajo en red de carácter localizado, el que se lleva a cabo en los distritos, podría tener un efecto aún mayor. A partir de las contribuciones fundamentales de Becattini (1979), Piore y Sabel (1984) y Porter (1998), varias contribuciones explican cómo y por qué una organización tan peculiar de las actividades a nivel local ha podido producir importantes ventajas en términos de innovación, flexibilidad y eficiencia. Italia y España han sido los dos países en los que esta forma de organización de las actividades se ha convertido en la más evidente y conocida (Boix-Domenech y Galletto, 2008; Camuffo y Grandinetti, 2011; Canello y Pavone, 2016). Sin embargo, la idea de que una producción de calidad e innovadora puede ser llevada a

cabo por una red de pequeñas empresas ubicadas en un área delimitada se vuelve rápidamente relevante también a nivel internacional, como un modelo alternativo a la gran empresa, ya que se adapta bien a las características del tejido emprendedor italiano. El éxito de experiencias tales como la del distrito cerámico de Castellón en España (Molina-Morales, 2002), y la del Montebelluna Sportssystem o la de los distritos textiles de Prato en Italia (Bellandi, 1996; Belussi, 2009), hizo que el clúster fuera cada vez más relevante como un contexto adecuado para apoyar la competitividad de las pymes y fomentar el crecimiento para los responsables de la formulación de políticas y de las instituciones internacionales (Lazzeretti, Sedita y Caloffi, 2014; Schmitz y Nadvi, 1999).

La vitalidad de la controversia, la pluralidad de las investigaciones y el creciente número de estudios, son síntoma de la profunda importancia económica que los distritos han tenido a lo largo del tiempo. Sin embargo, la crisis económica y los intensos procesos de globalización han puesto en tela de juicio la capacidad de estos sistemas para mantener la competitividad en los mercados internacionales y seguir siendo el motor del desarrollo local (Giuliani y Rabellotti, 2018; Grandinetti y De Marchi, 2012; De Marchi y Grandinetti, 2014). El comercio internacional y las redes de producción transfronterizas determinan la capacidad de los clústeres para ofrecer ventajas competitivas en el ámbito mundial. Cuantos más países en desarrollo se conviertan en protagonistas de las cadenas de suministros mundiales y cuantos más productores finales y fabricantes de componentes deslocalicen sus actividades en el extranjero, más complicado será el papel que jueguen los clústeres de los países desarrollados. Hubo una época en que las empresas podían beneficiarse con facilidad de formar parte de un distrito industrial (Piore y Sabel, 1984), pero hoy en día esto parece no ser necesariamente así, debido a la creciente heterogeneidad en la capacidad de los DI para competir. Los mercados globales ejercen una fuerte presión, pero también ofrecen nuevas oportunidades para

la renovación, el crecimiento y el reposicionamiento en los mercados internacionales, representando para los clústeres una alternativa fundamental a la decadencia (Zucchella, 2006). Centrándose especialmente en el contexto italiano, varios estudios han demostrado que el destino de los DI depende en gran medida de su capacidad para ocupar una posición adecuada en las cadenas mundiales de valor (Amighini y Rabellotti, 2006; Chiarvesio, Di Maria y Micelli, 2010; De Marchi, Gereffi y Grandinetti, 2018; De Marchi, Lee y Gereffi, 2014; Rabellotti, 2004), que se han convertido en una forma eficaz de representar el espacio competitivo en la era de la globalización (Gereffi, 2014). Esta contribución tiene por objeto adoptar el marco de la cadena global de valor, para comprender la dinámica del desarrollo local, a fin de identificar aquellos elementos que son críticos para el desarrollo de las regiones y los clústeres en el ámbito mundial, integrando a su vez las perspectivas globales y locales para obtener una visión más exhaustiva de la forma en que las actividades y sistemas económicos están estructurados en la era contemporánea. Para ello, este trabajo se basa en la literatura reciente sobre la evolución de los distritos en las cadenas globales de valor y, en particular, en el libro de De Marchi, Di Maria y Gereffi (2018).

2. Un marco para entender la dinámica local en las cadenas globales de valor

Las transformaciones que tuvieron lugar a finales de los años setenta y durante los ochenta, llevaron a observar a los especialistas de las CGV la aparición de formas de internacionalización adicionales a las basadas en adquisición de acciones por parte de las empresas multinacionales, con el auge de grandes compradores y minoristas (Gereffi, 1994). Mientras que la literatura se había centrado en la comprensión de los actores y los modos de internacionalización de las empresas, la literatura de las CGV había ido adoptando una perspectiva de industrias globales y de vínculos entre empresas, llegando a desarrollar «una teoría sobre

gestión de la externalización en un contexto global» (De Marchi, Di Maria y Ponte, 2014). Los estudios de la CGV han hecho hincapié en cómo se crea, distribuye y captura valor a lo largo de estas redes globales (Bair, 2009), centrándose en cómo el poder ejercido por las principales empresas y otros actores (Dallas, Ponte y Sturgeon, 2017), determina las condiciones para la participación y el desarrollo en las CGV, afectando tanto a las empresas como a países enteros (Cattaneo, Gereffi y Staritz, 2010). Al analizar la sucesión de actividades que las empresas y los trabajadores realizan para desarrollar un producto específico desde su concepción hasta su uso final y a posteriori (Gereffi y Fernandez-Stark, 2016), el enfoque de las CGV ofrece una visión holística de las industrias globales desde dos puntos de vista opuestos: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. El concepto clave para la visión de arriba hacia abajo es la «gobernanza» de las cadenas de valor globales, que se centra principalmente en las empresas líderes y en la organización de las industrias globales (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Ponte y Sturgeon, 2014). La gobernanza se ha definido «tanto como el proceso mediante el cual determinados actores de la cadena ejercen control sobre otros participantes, como la forma en que estas empresas líderes (o directores de la cadena) se apropian o distribuyen el valor creado a lo largo de la cadena» (Bair, 2009, p. 9). La gobernanza es ejercida por las EMN globales, bien como compradoras o como productoras (empresas líderes globales). La comprensión del papel clave de los «compradores globales», es decir, los grandes minoristas como Walmart o Tesco o los vendedores de marcas como Nike, entendidos como actores clave en el desarrollo de las CGV, ha sido, de hecho, una de las contribuciones clave de la literatura sobre las CGV (De Marchi, Di Maria y Ponte, 2014). En lugar de implementar nuevas subsidiarias en los países en desarrollo, estas empresas dejaron de priorizar la manufactura básica y trataron de administrar cadenas de proveedores deslocalizados, de bajo coste y competentes, implementando diferentes formas de coordinación basadas en redes: cautivas, relacionales

o modulares (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). El concepto principal de la perspectiva de abajo hacia arriba es el «*upgrading*», que se centra en las estrategias utilizadas por los países, las regiones y otros agentes económicos para mantener o mejorar su posición en la economía mundial y en las oportunidades de aprendizaje (Gereffi, 1999, 2005; Giuliani, Pietrobelli y Rabellotti, 2005; Humphrey y Schmitz, 2002). En este sentido, se ha prestado especial atención a la forma en que los proveedores —especialmente los situados en países en desarrollo— pueden beneficiarse de la interacción con los compradores globales (Ivarsson y Alvstam, 2011; Schmitz y Knorrninga, 2000). En efecto, ambos conceptos están relacionados: la literatura argumenta que la posibilidad de mejora en las CGV depende de la estructura de gobernanza existente (Golini *et al.*, 2018; Humphrey y Schmitz, 2002; Navas-Alemán, 2011) además de, por supuesto, las capacidades internas de las empresas (Giuliani, de Marchi, y Rabellotti, 2017; Giuliani, Pietrobelli, y Rabellotti, 2005).

Aunque el marco de las CGV se desarrolló principalmente para describir el crecimiento de la subcontratación internacional por parte de grandes multinacionales, ya sean compradores o productores mundiales (Gereffi, 2005), no rechaza el papel de las zonas locales (clústeres) como nodos clave de producción dentro de las industrias globales. Como se analizó en Sturgeon, Van Biesebroeck y Gereffi (2008) en el contexto de la industria automotriz, las CGV se conciben como estructuras anidadas y sus actividades de producción tienden a organizarse en clústeres, que están contenidos en los sistemas de producción nacionales que en conjunto constituyen la industria mundial. En el trabajo de De Marchi, Di Maria y Gereffi (2018a) se propone un marco conceptual para avanzar en la comprensión de los clústeres y las CGV, centrado en tres dimensiones analíticas clave:

— Las actividades económicas que forman las CGV y su ubicación geográfica, es decir, la división del trabajo entre lo local y lo global, teniendo en cuenta la «curva de la sonrisa».

— Los actores clave involucrados, en su mayoría empresas multinacionales (ya sea como compradores globales de productores globales) y las principales empresas locales, que proporcionan una interfaz entre el contexto local y las CGV.

— La relación interempresarial e intraempresa, entre los actores locales y globales, es decir, la gobernanza de arriba hacia abajo que tiene lugar en las CGV y la gobernanza de abajo hacia arriba que surge en los DI.

La adopción de ese marco —es decir, el análisis de la dinámica de la división de las actividades entre los distintos agentes, el papel desempeñado por las organizaciones poderosas y la relación que existe entre ellas— permite avanzar en la comprensión de cómo y en qué medida los sistemas locales pueden lograr la competitividad en las CGV.

3. Clústeres locales en cadenas globales de valor: entendiendo la dinámica

Partiendo de premisas diferentes, tanto los estudios de DI o clústeres, como los de CGV, han sido testigos de una profunda transformación durante la última década, fundamentalmente en lo referido a «cómo» las actividades de la cadena de valor se estructuran a nivel local y global y «dónde» se llevan a cabo esas actividades. Además, en los estudios se ha discutido «quiénes» son los actores involucrados en dicha dinámica y las implicaciones en términos de «qué» actividades son controladas por las empresas en el esquema de preproducción, producción y postproducción a lo largo del tiempo (cuándo). De la bibliografía reciente se desprenden tres grandes tendencias, que pasan a resumirse a continuación.

La coevolución de los clústeres y las cadenas de valor globales

Un primer elemento que surge de diferentes marcos de análisis, y que supone una clara diferencia con lo

que caracterizó la evolución de los DI hasta hace 20 o 30 años, es la coevolución entre la esfera local (el DI) y la global (la o las CGV en las que está integrada). De hecho, puede identificarse una creciente heterogeneidad tanto a lo largo de los DI como dentro de ellos, que puede ser explicada entendiendo cómo los actores económicos se integran en las cadenas globales de valor (Canello, Pavone y Testa, 2017; Rabellotti, Carabelli y Hirsch, 2009). De Marchi, Gereffi y Grandinetti (2018) y, De Marchi y Grandinetti (2014) sugieren que se pueden utilizar tres dimensiones para resumir las diferencias entre los DI: *i)* el grado de concentración de los recursos de los clústeres en unas pocas empresas; *ii)* la tasa de disminución del número de empresas de los clústeres; y *iii)* la capacidad del DI para seguir produciendo valor agregado local a fin de seguir siendo competitiva. En consecuencia, se identifican tres trayectorias: decadencia, jerarquización y resiliencia. Los DI que se asemejan a las trayectorias de jerarquización y resiliencia siguen funcionando bien en los mercados finales y pueden retener una gran parte del valor añadido en los DI. En el caso de la jerarquización, dicha capacidad se concentra en unas pocas empresas, mientras que mediante la resiliencia, el crecimiento es impulsado y el valor se distribuye entre una gama más amplia de actores, a menudo pequeñas y medianas empresas (pymes). Además de la heterogeneidad del DI, también se identifica una creciente heterogeneidad dentro del DI: el «efecto clúster» ha sido sustituido por la mayor capacidad de las empresas locales para aprovechar las características del DI para hacer frente a los mercados globales (Giuliani y Rabellotti, 2018; De Marchi y Grandinetti, 2014). El análisis en profundidad de varios estudios de casos en Italia y España, muestra que los impulsores globales, tales como el creciente papel de las economías emergentes y el cambio en los mercados finales de las CGV (Gereffi, 2014), impactan en la dinámica del desarrollo local, y el impacto es mayor que el de las crisis económicas (De Marchi, Lee, y Gereffi, 2014). Una cuestión clave es, por lo tanto, por qué algunos clústeres encuentran una posición adecuada en las CGV mientras que otros

fracasan; el análisis corrobora que esto es el resultado de las características tanto locales como mundiales, es decir, que depende de la presencia de empresas líderes globales, pero también de los agentes dinámicos locales que se conectan con ellas, como se explicará a continuación.

El papel de los actores locales y globales

No es posible entender la evolución de los DI sin centrarse en los principales agentes destacados tanto en la literatura sobre DI como sobre CGV. Un primer grupo de actores relevantes para entender la evolución de los clústeres son las empresas líderes mundiales (GLF), o EMN, definidas por la literatura de CGV como compradores o productores que determinan las condiciones de participación en las CGV es decir, cómo, dónde, cuándo y por quién se añade y se apropia el valor, gracias al ejercicio de diferentes formas de poder (Dallas, Ponte y Sturgeon, 2017). La atención prestada a los «compradores globales», es decir, a los grandes minoristas como Walmart o Tesco o a los vendedores de marcas como Nike (Gereffi, 1994), actores clave en la configuración del desarrollo de las CGV, ha sido, una contribución clave del enfoque de CGV, ya que se trata de un tipo de EMN que no se había tenido en cuenta en investigaciones anteriores (De Marchi, Di Maria y Ponte, 2014). El papel de las EMN en los clústeres puede ser particularmente relevante, ya que pueden proporcionar una poderosa fuente de conocimiento (especialmente sobre mercados y procesos), que puede apoyar la innovación y el crecimiento de los clústeres, aunque este resultado depende de la exposición y de los objetivos de las EMN. Cuando el clúster se construye en torno a empresas multinacionales pioneras cuyo objetivo es descubrir y explotar los recursos locales, la intención de las empresas multinacionales es crear cadenas de valor «ancladas en un lugar», con conexiones directas entre las filiales de las empresas multinacionales y la sede central. En estas circunstancias, los efectos de derrame de conocimiento son bastante limitados y las

pymes locales suelen quedar excluidas. Por el contrario, en la fase de madurez en la que los motores locales de innovación y crecimiento se están ralentizando, las EMN están interesadas en rejuvenecer las competencias de los clústeres y se obtienen resultados diferentes (Belussi, Caloffi y Sedita, 2018). Algunas de estas empresas multinacionales son extranjeras y otras son nacionales (Belussi, 2015; Belussi, Caloffi y Sedita, 2018; De Marchi, Gereffi y Grandinetti, 2018). Al mantener las actividades en el clúster, las empresas multinacionales locales se benefician del patrimonio industrial local (mano de obra, red de suministro,...) y, a su vez, lo nutren (Barzotto, Corò, y Volpe, 2018). Por lo tanto, estas empresas optan por anclar sus acciones en el clúster. Debido a su papel simultáneo como empresas locales y multinacionales, transfieren al clúster el conocimiento adquirido a nivel global, a la vez que invierten y mantienen activos locales a través de oportunidades de mercado globales.

Por lo tanto, la presencia de una empresa multinacional no es suficiente para garantizar que los distritos locales participen efectivamente en las CGV. La presencia de empresas locales dinámicas y emprendedoras también es relevante (Grandinetti, 2019; De Marchi y Grandinetti, 2016), ya que son empresas que pueden interactuar con las EMN pero que también alimentan el sistema local de empresas. Esto permite a las empresas locales aprovechar los flujos internacionales de conocimiento y complementar las competencias locales (Oliver, Garrigós y Porta, 2008). En muchos casos, se trata de empresas medianas o grandes, que podrían desempeñar el papel de guardianes de la transferencia de conocimiento externo al clúster y a sus proveedores locales (Molina-Morales, Martínez-Cháfer y Belso-Martínez, 2018; Morrison, 2008), facilitando así los procesos de *upgrading*. Se pueden identificar diferentes tipologías de actores dinámicos locales. Los primeros son los fabricantes de equipos o de diseños originales (OEMs u ODMs, por sus siglas en inglés), capaces de responder a las demandas de las marcas globales, con capacidades de producción

que pueden combinar la alta calidad de fabricación de la producción artesanal con la organización estructurada necesaria para cumplir con los estándares de las EMN, siendo especialmente relevantes en las cadenas de valor en las que la manufactura representa una actividad de alto valor añadido. Este es el caso, por ejemplo, del DI de calzado Riviera del Brenta en Italia, donde las empresas locales que se especializan en la producción de calzado de alta gama abandonan gradualmente sus propias marcas para producir para marcas globales como Kering Group, LVMH, Prada y Armani, que son responsables del diseño, la comercialización y la distribución (De Marchi, Gereffi, y Grandinetti, 2018). Para adaptarse a estas marcas globales, las firmas locales invirtieron fuertemente en la mejora de sus procesos con el fin de asegurar que pudieran producir a la escala requerida o para tratar con las certificaciones requeridas por las marcas. Un segundo tipo de empresas son los fabricantes de marcas originales (OBMs, por sus siglas en inglés) con capacidades avanzadas de postproducción, por ejemplo, para desarrollar sus propios canales de distribución y/o un liderazgo en un nicho de mercado con sus productos de marca, y aprovechar redes de proveedores tanto locales como globales (Buciuni y Mola, 2014; Capasso y Morrison, 2013; De Marchi, Gereffi, y Grandinetti, 2018). Este es el caso, por ejemplo, de algunas empresas del DI Montebelluna Sportssystem, en su mayoría medianas, que se han convertido en líderes de nichos deportivos específicos por su capacidad de innovación y calidad (por ejemplo, Alpinestar para botas y ropa de motociclismo; Aku y Asolo para calzado de *trekking* de alto rendimiento) (De Marchi, Gereffi, y Grandinetti, 2018). Un tercer tipo de empresa que puede ser muy importante para apoyar la competitividad local son los proveedores altamente especializados con capacidades distintivas de manufactura o de servicio, como los productores de maquinaria o los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS, por sus siglas en inglés), que prestan servicios importantes como la creación de prototipos y el

desarrollo de nuevos materiales (Grandinetti, 2011; De Marchi, Gereffi, y Grandinetti, 2018). Por último, las instituciones locales también podrían ser muy importantes en el apoyo al desarrollo de clústeres mediante el suministro de conocimientos técnicos y de mercado (De Marchi, Gereffi y Grandinetti, 2018). Un claro ejemplo es el papel de las asociaciones industriales en el clúster cerámico de Castellón, España, donde las instituciones apoyaron la difusión de los procesos de producción de innovación y la competitividad de las empresas locales en los mercados globales o en el Valle del Juguete en España (Belso-Martinez *et al.*, 2018; Hervás-Oliver y Parrilli, 2018; Molina-Morales y Martínez-Cháfer, 2016; Molina-Morales, Martínez-Cháfer y Valiente-Bordanova, 2017).

En definitiva, cuanto más dinámicos y emprendedores sean estos actores en un sistema local, capaces de interactuar con las EMN, mayor será la probabilidad de que el sistema local se beneficie de la integración en la CGV y se apropie de parte del valor generado en la cadena. Estos resultados se ven reforzados por el hecho de que los DI más emprendedores tienen más posibilidades de atraer empresas globales (Majocchi y Presutti, 2009), lo que está consolidando aún más la capacidad del DI para competir.

Innovación y manufactura en clústeres y CGV

La innovación es un elemento clave para la competitividad en los mercados internacionales, y está fuertemente influenciada por la forma en que se organizan las actividades a nivel mundial (Cano-Kollmann *et al.* 2016). La adopción de una perspectiva de CGV en el análisis de qué actividades deben localizarse y dónde, pone de relieve algunos resultados importantes. En primer lugar, que no todas las actividades de producción son igualmente relevantes para la competitividad de las empresas del DI (Giuliani y Rabellotti, 2018). En segundo lugar, que la proximidad entre las actividades de I+D y las de producción es un estímulo importante para la innovación (Buciuni y Finotto, 2016); y el recorte de

estos vínculos debido a la deslocalización puede afectar a la capacidad de innovación de las empresas (y de los clústeres). Por ejemplo, el control de las principales actividades de fabricación (y conocimiento) por parte de los productores de cerámica de Castellón (España) es lo que les permitió comprender las posibilidades de innovación vinculadas a las aplicaciones de inyección de tinta desarrolladas para otras industrias en el Reino Unido, una innovación revolucionaria y de gran éxito (Hervas-Oliver y Parrilli, 2018).

Al invertir en actividades de fabricación especializadas para generar productos de alto valor añadido, los clústeres pueden desempeñar un papel sostenible en la economía mundial. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias ancladas en un lugar puede ser una solución fructífera para mantener el conocimiento crítico a nivel local a través del control de (algunas, determinadas) actividades de manufactura. Esto no debe considerarse necesariamente como un impedimento para la internacionalización de las empresas locales. Las empresas líderes de clúster pueden estructurar su internacionalización para mantener parte de su producción dentro de las empresas, y a nivel local para combinar los *genius loci* con las economías de escala a nivel global. De hecho, las empresas de clústeres en las CGV pueden estructurar sus propias actividades manufactureras adoptando una división del trabajo entre lo local y lo global, relacionada con la escala que la producción puede alcanzar dentro del clúster y fuera de él, por ejemplo, en China (Bettioli *et al.*, 2018).

4. Conclusiones

La evidencia reciente del estancamiento del comercio mundial a partir de finales de 2016, apoyada por los datos proporcionados por la Oficina de Análisis de Política Económica del PCB de los Países Bajos, una división del Ministerio de Asuntos Económicos¹ y el

creciente debate sobre la relocalización, también teniendo en cuenta el desarrollo de nuevas tecnologías (Bailey y Propris, 2014), estimula un debate sobre el futuro de la globalización. Probablemente es demasiado pronto para describir si vamos hacia el fin de la era de la globalización, pero definitivamente la dinámica de la globalización será diferente de la que hemos observado en los últimos 20 a 25 años. En su informe *Outlook 2017*, el Credit Suisse Research Group (2017) examina el fin de la globalización tal y como la conocemos, y describe el desarrollo de un potencial nuevo escenario que hace hincapié en el surgimiento de un mundo multipolar. El comercio se vuelve más regional y las actividades manufactureras también están más regionalizadas. En este escenario, los clústeres —especialmente los ubicados en países avanzados— podrían aumentar su relevancia dentro de las cadenas regionales de valor, liderados por las empresas líderes de los conglomerados y las empresas multinacionales nacionales. En un mundo cada vez más complejo, en el que la competencia es cada vez mayor y global, los clústeres locales podrían seguir desempeñando un papel clave. La utilización del marco de las CGV para comprender la evolución de los clústeres, permite comprender mejor cómo y en qué circunstancias los DI de los países desarrollados pueden seguir siendo competitivos y ser los lugares de referencia para la innovación.

Según las competencias de los proveedores y las empresas líderes de los distintos países, en los estudios de las CGV se han identificado divisiones regionales del trabajo dentro de las industrias (Sturgeon *et al.*, 2008; Gereffi y Frederick, 2010), lo que conduce a una jerarquía de la producción dentro de las CGV en la que los fabricantes regionales pueden aumentar y tener un impacto a nivel regional. En los próximos años, esto podría fortalecer las competencias integradas en territorios específicos y convertirse en un activo importante para el desarrollo económico y para mantener la competitividad a nivel mundial. La coevolución de los clústeres y las CGV podría ser un observatorio ideal

¹ Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. Datos disponibles en: <https://www.cpb.nl/>

para explorar la complejidad de la globalización en la próxima década.

Como en el pasado, los próximos 20 años traerán sin duda grandes desafíos y oportunidades para los distritos (o mejor dicho, para el grupo de distritos que han sido capaces de cambiar para permanecer resilientes), pero a un ritmo mucho más rápido que en los últimos 20 años. Si, como hasta ahora, los distritos podrán demostrar su flexibilidad y su capacidad proactiva de adaptación, existen buenas perspectivas para un desarrollo local renovado que se asemeje —pero también guíe— al global, siempre y cuando sepan aprovechar las oportunidades y sepan cómo mejorar y actualizar la forma de trabajar y las competencias que en el pasado han representado la fuerza, pero que ahora tengan que enfrentarse a un contexto diferente.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, I., Marin, R., & Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 410-421.
- Amighini, A., & Rabellotti, R. (2006). How do Italian footwear industrial districts face globalization? *European Planning Studies*, 14(4), 485-502.
- Bailey, D., & De Propriis, L. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions*, 7(3), 379-395.
- Bair, J. (2009). Global Commodity Chains: genealogy and Review. In J. Bair (Ed.), *Frontiers of Global Commodity Chains*. Stanford: University Press.
- Barzotto, M., Corò, G., & Volpe, M. (2018). MNEs and Global Value Chain(s). Evidence from Italian Industrial Districts. In V. De Marchi, E. Di Maria & G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 94-113). Abingdon: Routledge.
- Becattini, G. (1979). Dal Settore Industriale Al Distretto Industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, 1-8.
- Bellandi, M. (1996). Innovation and Change in the Marshallian Industrial District. *European Planning Studies*, 4(3), 357-368.
- Belso-Martínez, J. A., Díez-Vial, I., López-Sánchez, M. J., & Mateu-García, R. (2018). The brokerage role of supporting organizations inside clusters: how does it work? *European Planning Studies*.
- Belussi, F. (2009). The evolution of a technologically dynamic district: the case of Montebelluna. In *Business Networks in Clusters and Industrial Districts - The Governance of the Global Value Chain*, 120-143. Routledge.
- Belussi, F. (2015). The international resilience of Italian industrial districts/clusters (ID/C) between knowledge re-shoring and manufacturing off (near)-shoring. *Investigaciones Regionales*, (32), 89-113.
- Belussi, F., Caloffi, A., & Sedita, S. R. (2018). MNEs and Clusters: The Creation of Place-Anchored Value Chains. In V. De Marchi, E. Di Maria G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 71-93). Abingdon: Routledge.
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2018). Manufacturing, Where Art Thou? Value Chain Organization and Cluster- Rm Strategies between Local and Global. In V. De Marchi, E. Di Maria, & G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 155-174). Abingdon: Routledge.
- Boix-Domenech, R., & Galletto, V. (2008). Marshallian Industrial Districts in Spain. *Scienze Regionali*, (3), 29-52.
- Buciuni, G., & Mola, L. (2014). How do entrepreneurial firms establish cross-border relationships? A global value chain perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1).
- Buciuni, G., & Finotto, V. (2016). Innovation in Global Value Chains: Co-Location of Production and Development in Italian Low-Tech Industries. *Regional Studies*, 50(12), 2010-2023.
- Buckley, P. J. (2009). The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*, 44(2), 131-143.
- Camuffo, A., & Grandinetti, R. (2011). Italian industrial districts as cognitive systems: Are they still reproducible? *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(9-10), 815-852.
- Canello, J., & Pavone, P. (2016). Mapping the Multifaceted Patterns of Industrial Districts: A New Empirical Procedure with Application to Italian Data. *Regional Studies*.
- Canello, J., Pavone, P., & Testa, S. (2017). Same same, but different: the heterogeneous nature of subcontractors inside Italian industrial districts. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(7-8), 791-813.
- Cano-Kollmann, M. et al. (2016). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business. *Journal of international business studies*, 47(3), 255-262.
- Capasso, M., & Morrison, A. (2013). Innovation in industrial districts: evidence from Italy. *Management Decision*, 51(6), 1225-1249.
- Cattaneo, O., Gereffi, G., & Staritz, C. (2010). *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*.

- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global Value Chains, & Open Networks: The Case of Italian Industrial Districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417-1433.
- Credit Suisse Research Group (2017). *Getting Over Globalization*.
- Dallas, M., Ponte, S., & Sturgeon, T. J. (2017). A Typology of Power in Global Value Chains. *CBS Working Paper in Business and Politics*.
- De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2014). Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience. *Competition, & Change*, 18(1), 70-87.
- De Marchi, V., Lee, J., & Gereffi, G. (2014). Globalization, Recession and the Internationalization of Industrial Districts: Experiences from the Italian Gold Jewellery Industry. *European Planning Studies*, 22(4), 866-884.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Ponte, S. (2014). Multinational Firms and the Management of Global Networks: Insights from Global Value Chain Studies. In *Orchestration of the Global Network Organization*, 463-486. Emerald.
- De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2016). Industrial districts evolving in global value chains: evidence from the Italian wine industry. *Piccola Impresa/Small Business* (1).
- De Marchi, V., Gereffi, G., & Grandinetti, R. (2018). Evolutionary trajectories of industrial districts in global value chains. In V. De Marchi, E. Di Maria, & G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 33-50). Abingdon: Routledge.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (2018a). Industrial districts, clusters and global value chains: toward an integrated framework. In V. De Marchi, E. Di Maria, & G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 1-18). Abingdon: Routledge.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (2018b). *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories through Manufacturing and Innovation*. Abingdon: Routledge.
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 31-50.
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. In G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, (pp. 95-122). Westport: Praeger.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, G. (2005). The Global Economy: Organization, Governance, and Development. *The handbook of economic sociology*, 2, 160-182.
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37.
- Gereffi, G., Humphrey J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries. In O. Cattaneo, G. Gereffi and C. Staritz (Eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis*. World Bank Publications.
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World development*, 33(4), 549-573.
- Giuliani, E., & Rabellotti, R. (2018). Italian industrial districts today: between decline and openness to global value chains. In V. De Marchi, E. Di Maria and G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains. Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 21-32). Routledge.
- Giuliani, E., De Marchi, V., & Rabellotti, R. (2017). Do Global Value Chains Offer Developing Countries Learning and Innovation Opportunities? *European Journal of Development Research*, 1-19.
- Golini, R., De Marchi, V., Boffelli, A., & Kalchschmidt, M. (2018). Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries. *International Journal of Production Economics*, 203, 13-23.
- Grandinetti, R. (2011). Local/global cognitive interfaces within industrial districts: An Italian case study. *The Learning Organization*, 18(4), 301-312.
- Grandinetti, R. (2019). Rereading industrial districts through the lens of entrepreneurship. *European Planning Studies*, 1-19.
- Grandinetti, R., & De Marchi, V. (2012). Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto. *Studi Organizzativi*.
- Hervás-Oliver, J. L., Garrigós, J. A., & Dalmau Porta, J. I. (2008). External Ties and the Reduction of Knowledge Asymmetries among Clusters within Global Value Chains: The Case of the Ceramic Tile District of Castellon. *European Planning Studies*.

- Hervás-Oliver, J. L., & Davide Parrilli, M. (2018). Networks of clusters within GVC: The case of the European ceramic tile districts in Spain and Italy. In V. De Marchi, E. Di Maria, & G. Gereffi (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp. 175-192). Abingdon: Routledge.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2011). Upgrading in global value-chains: a case study of technology-learning among IKEA-suppliers in China and Southeast Asia. *Journal of Economic Geography*, 11, 731-752.
- Lazzeretti, L., Sedita, S. R., & Caloffi, A. (2014). Founders and disseminators of cluster research. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 21-43.
- Majocchi, A., & Presutti, M. (2009). Industrial clusters, entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution. *International Business Review*.
- Molina-Morales, F. X. (2002). Industrial districts and innovation: the case of the Spanish ceramic tiles industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 317-335.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Cháfer, L. (2016). Cluster Firms: You'll Never Walk Alone. *Regional Studies*, 50(5), 877-893.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Cháfer, L., & Valiente-Bordanova, D. (2017). Disruptive technological innovations as new opportunities for mature industrial clusters. The case of digital printing innovation in the Spanish ceramic tile cluster. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Cháfer, L., & Belso-Martínez, J. A. (2018). Knowledge, Systemic Contribution and Brokerage in Industrial Clusters. In V. De Marchi, E. Di Maria, & G. Gereffi. (Eds.), *Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation*, (pp.114-132). Abingdon: Routledge.
- Morrison, A. (2008). Gatekeepers of Knowledge within Industrial Districts: Who They Are, How They Interact. *Regional Studies*, 42(6), 817-835.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Navas-Alemán, L. (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development*, 39(8), 1386-1397.
- Ortega-Colomer, F. J., Molina-Morales, F. X., & Fernández de Lucio, I. (2016). Discussing the Concepts of Cluster and Industrial District. *Journal of Technology Management and Innovation*, 11(2), 139-147.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.
- Ponte, S., & Sturgeon, T. (2014). Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*, 21(1), 195-223.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Rabellotti, R. (2004). How globalisation affects Italian industrial districts: the case of Brenta. *Local enterprises in the global economy: issues of governance and upgrading*, 140-173.
- Rabellotti, R., Carabelli, A., & Hirsch, G. (2009). Italian Industrial Districts on the Move: Where Are They Going? *European Planning Studies*, 17(1), 19-41.
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999). Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development*, 27(9), 1503-1514.
- Schmitz, H., & Knorringer, P. (2000). Learning from Global Buyers. *Journal of development studies*, 37(2), 177-205.
- Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., Hoque, S. F., & Alford, M. (2018). The Use of Global Value Chain/Global Production Network Related Literature in International Business Research: Investigating the Nature and Degree of Integration. In G. Cook et al (Eds.), *The Routledge Companion to International Business and Economic Geography*. London: Routledge.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321.
- Zucchella, A. (2006). Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness. *Journal of Institutional Economics*, 2, 21.

Últimos números publicados



Stefano Elia*
Maria Giuffrida*
Lucia Piscitello**

DOES E-COMMERCE FACILITATE OR COMPLICATE SMEs' INTERNATIONALISATION?

The effects of the digital revolution on the internationalisation process of SMEs are yet to be addressed. This empirical evidence drawn from a recent survey on Italian companies operating in the food and fashion industries shows that only a few Italian companies use e-commerce to grow in foreign markets: SMEs still face traditional obstacles and new e-commerce-specific barriers arise, such as the lack of knowledge concerning foreign digital markets, the legal requirements for e-commerce and the lack of knowledge concerning the appropriate digital channels or online payment systems.

¿El comercio electrónico facilita o complica la internacionalización de las pymes?

El efecto de la revolución digital ha sido escasamente abordado en la internacionalización de las pymes. Este artículo muestra que solo unas pocas empresas italianas en los sectores de la alimentación y la moda utilizan el comercio electrónico para la internacionalización. Las barreras son tanto tradicionales —los costes asociados a la logística y la adaptación a diferentes culturas— como las asociadas con el desconocimiento de los mercados digitales extranjeros, los requisitos legales para el comercio electrónico y el desconocimiento de los canales digitales o de los sistemas de pago en línea.

Keywords: digitalisation, SMEs, internationalisation.

Palabras clave: digitalización, pyme, internacionalización.

JEL: F23, L66, L67, L81.

1. Introduction

In recent years, the growing diffusion of high-speed internet and the advancement of electronic and mobile commerce technologies all over the world have contributed to the rise of Cross Border E-Commerce (CBEC). CBEC is the process of selling goods to consumers located in a foreign country by means of online channels,

such as e-commerce websites, online retailers and marketplaces (Giuffrida *et al.*, 2017a). Today, it accounts for as much as 30 % of overall online commerce. The main drivers of this phenomenon are the world's biggest e-commerce markets (China, the US and the UK), where consumers are increasingly familiar with and willing to adopt technology to purchase goods and services both domestically and from abroad. CBEC is therefore an opportunity for both online merchants and traditional companies to expand their businesses overseas.

Players such as Alibaba, the major Chinese online marketplace, are revolutionising the retail industry by

* Politecnico di Milano.

** Politecnico di Milano y University of Reading.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6901>

getting Chinese consumers more and more used to shopping online. The same is the case with Amazon and other top players in the Western economy. As consumers are becoming progressively more used to shopping online and having easy access to international brands, CBEC represents an opportunity today, but it could easily become a “must” in the near future, forcing traditional producers and retailers to adjust their business models (Ahlert *et al.*, 2010).

However, a number of obstacles come into play as regards seizing this opportunity. In fact, several barriers still exist for the adoption of e-commerce by firms operating nationally (Walczuch *et al.*, 2000; Kshetri, 2007) and additional difficulties, including linguistic, cultural, legal and infrastructural issues, are common inhibitors of e-commerce at an international level.

As these obstacles usually prevent initiating CBEC (Martens, 2013), correctly identifying barriers to CBEC represents a first step towards the configuration of appropriate strategies in order to overcome them.

This study aims to contribute to the debate on the role of information and communications technologies in fostering the internationalisation of firms (Alcácer *et al.*, 2016) by focusing on the barriers and obstacles to CBEC (de la Torre and Moxon, 2001; Zaheer and Manrakhan, 2001; Piscitello and Sgobbi, 2003; 2004) experienced by Italian companies, especially SMEs. Specifically, we conduct an empirical analysis on a sample of Italian companies operating in the food and fashion industries, with a focus on two destination markets, *i.e.* China and the USA, which are of particular interest when it comes to the development of an e-commerce strategy (Forrester, 2018).

On the one hand, China has experienced significant growth of both its economy and the use of technologies in the past few years. With a 1,000 billion euro turnover, it has become one of the biggest Business to Consumer (B2C) e-commerce markets in the world (Forrester, 2018). On the other hand, the USA constitutes a more mature market and displays more limited growth rates; however, it is still among the largest B2C

e-commerce markets in terms of value, and American consumers are typically used to online shopping.

The amount of B2C export transacted online by Italian companies is rather limited, as it represents just a few share points of the total Italian consumer goods export (Digital Export Observatory, 2019). Given the lack of studies specifically exploring the barriers facing Italian companies regarding the use of e-commerce as an export-enhancing tool, this study aims to address this gap. In particular, we conducted a survey to identify the main reasons for the limited adoption of e-commerce to sell abroad with respect to specific destination markets, *i.e.* China and the USA, as well as other non-specified destination markets. The responses show that *i)* some barriers are the same as for traditional “offline” internationalisation, while others are specific to CBEC; *ii)* some barriers are shared by large and small companies, while others apply mainly to the latter; *iii)* some barriers occur across countries while others are idiosyncratic to the Chinese and US markets.

This paper is organised as follows: section 2 provides an overview of current literature on B2C CBEC, with a focus on the typical impediments thereto. Section 3 illustrates the survey methodology and results, while section 4 presents the final discussion and conclusion.

2. The role of e-commerce in SME's internationalisation: opportunities and barriers

Data from the World Trade Organisation (WTO) show that, despite the financial crisis, the ratio of global trade of goods and services to GDP has increased significantly in the past decade, rising from 20 % in 1995 to 30 % in 2018 (WTO, 2018). This trend is even more marked if combined with another of the most significant recent phenomena, *i.e.* B2C e-commerce, which reached a global value of 2,500 billion euro in 2018, growing by an average of 20 % in the past few years (Forrester, 2018).

This points to the potential future developments of this technology, which represents an opportunity for producers and retailers to grow locally as well as in new foreign markets (Premazzi *et al.*, 2010). According to Qin *et al.* (2009), e-commerce could indeed act as a booster for international trade, since it allows one to improve efficiency by dematerialising most of the document-exchange processes related to transactions. Certain scholars had already perceived the potential benefits e-commerce could bring to global trade at the dawn of the 21st century, even before its actual establishment (Quelch and Klein, 1996; Fariselli *et al.*, 1999). Nonetheless, despite an increasing interest in CBEC, the literature on e-internationalisation remains scant (de la Torre and Moxon, 2001; Giuffrida *et al.*, 2017a; 2017b).

Most of the empirical contributions emphasise the relationships between the adoption of e-commerce and the phenomena of internationalisation. This is often done through econometric analyses aiming to explain the link between technology, internet and e-commerce on one side, and export on the other side, mainly at the country level. Less has been done at the company level.

One of the few and earliest evidences of the relationship between internet and export is provided by Piscitello and Sgobbi (2003) who acknowledge that the diffusion of Internet applications and, more generally, information and communications technologies (ICTs), provides smaller businesses with new tools and opportunities to expand their presence in foreign markets, as both exporters and producers. Indeed, by using e-business, firms may reduce the costs of information-intensive activities, such as communications management and sales and marketing. These opportunities may especially favour the international activities of SMEs by downsizing some of their historical shortcomings when compared with larger businesses. The evidence from SMEs in the Italian industrial districts shows that actual opportunities to transfer the successful district model to the globalised Internet economy are threatened by serious challenges (Piscitello and Sgobbi, 2004).

Freund and Weinhold (2004), using time-series and cross-sectional variations in bilateral trade data, find that the internet positively affects trade across countries, but that the effect decreases depending on the geographical distance between the trading countries.

Likewise, Gómez-Herrera *et al.* (2014) analyse the impact of geographical distance on the online cross border trade of goods in Europe and investigate the possible drivers and barriers to this phenomenon. They show that e-commerce reduces geographical distance-related trade costs with respect to offline exchanges, while not completely bringing about the so called "death of distance" (Cairncross, 1997). In fact, many other costs emerge in a CBEC context, such as the costs related to language and communications, parcel delivery and online payment systems (Gómez-Herrera *et al.*, 2014). Similarly, Lendle *et al.* (2012) use a gravity model to evaluate the effect of e-commerce on trade volumes and costs.

More recently, there is a growing awareness that CBEC is becoming a necessity for companies and should be implemented as a priority to boost international growth (Hsiao *et al.*, 2017; Accenture and AliResearch, 2015). However, although the impact of digitalisation on the internationalisation of firms is a topic that has received attention recently (Alcácer *et al.*, 2016; Von Tulder *et al.*, 2018), the debate as to whether e-commerce is really a facilitator of internationalisation is still open. Some authors state that CBEC helps to reduce costs related to international payments, logistics, and language, and that e-commerce has the potential to facilitate exporting processes (Karavdic and Gregory, 2005; Hameri and Hintsa, 2009; Hsiao *et al.*, 2017). Gómez Herrera *et al.* (2014), among others, recognise that CBEC entails several barriers and challenges, some of which refer to the traditional liabilities of foreignness (e.g. linguistic and cultural differences), while others are specifically related to e-internationalisation (e.g. e-commerce regulations, compatibility and interoperability between online payment systems). Similarly, Terzi (2011)

suggests that, despite offering significant opportunities to countries globally, e-commerce is not a synonym for increased international trade. Whether its net effect on global trade will be positive is indeed highly dependent on the nature of the good since, for instance, many products are not tradeable in digital form.

The ambivalent impact of e-commerce as a facilitator of or a further barrier to internationalisation is even more pronounced when considering SMEs, which are traditionally more affected by the liability of foreignness and outsidership due to their “smallness” (Johanson and Vahlne, 2009; Kuivalainen *et al.*, 2012). One of the main points discussed concerning SMEs is that they find it difficult to compete with large transnational companies, which have greater bargaining power with local logistic providers and more advanced skills in exporting (Savrul *et al.*, 2014).

Additionally, Stockdale and Standing (2006) point out the other main inhibitors that prevent SMEs from adopting e-commerce: *i*) the lack of specific ICT knowledge; *ii*) uncertainty concerning the investment: firms might be hesitant to invest in a technology like e-commerce due to security issues and the fact that insights gained from data can become obsolete quickly; *iii*) the lack of resources, as indeed hardware and software costs represent a significant investment for smaller companies. Similarly, Li *et al.* (2014) find that the limited capabilities and resources of SMEs can be potential obstacles for them. Piscitello and Sgobbi (2004) highlight the fact that the nature of the traded goods has an impact on the adoption of e-commerce by SMEs. Whenever the products have non-standard features requiring direct contact for evaluation, such as in the case of luxury textiles, the internet can be mainly used as a complementary marketing channel, but its evolution into a proper sales channel is often obstructed by the lack of technological competencies. Gessner and Snodgrass (2015) acknowledge that SMEs face substantial barriers when it comes to doing online business across international borders, including differences in customs and duty regimes and tax laws. Although some

federal governments are trying to alleviate the impact of such barriers by providing government programmes such as duty-free zones, most often smaller companies do not meet the size requirements in order to benefit from such programmes.

However, other authors support the idea that technology, by reducing the cost of information-intensive activities, such as communication, sales and marketing, provides certain opportunities for SMEs (Brynjolfsson, 1990). Hagsten and Kotnik (2017) find that ICT is to a large extent positively related to the exporting activities of SMEs. However, the key factors that impact the decision to export online and the export intensity are the level of ICT knowledge of the company, previous exporting experience, labour productivity, size and foreign ownership.

Thus, most of the literature seems to suggest that SMEs encounter a complex mix of opportunities and threats posed by both the diffusion of digital technology and the globalisation of markets (Piscitello and Sgobbi, 2003). The main benefits are associated with decreased entry costs and the availability of new and faster sales and communication channels (Lohrke *et al.*, 2006; Morgan-Thomas and Jones, 2009; Martens, 2013). Conversely, the main barriers concern the legal aspects of CBEC, including customs and duty regimes and tax laws (Bieron and Ahmed, 2012; Polanski, 2002; Teltscher, 2002), marketing and branding issues (Guercini and Runfola, 2015) combined with cultural aspects in distant markets (Gefen and Heart, 2006), and logistics issues (Ramanathan *et al.*, 2014; Delfmann *et al.*, 2002; Visser and Nemoto, 2002; Cho *et al.*, 2008).

Other scholars point out that e-commerce adds uncertainty to the already risky process of internationalisation (Atik, 2012); in fact, selling to online customers involves more than setting up a functioning website (Sinkovics *et al.*, 2007).

Investigations concerning the barriers to e-commerce adoption have been conducted for certain countries, such as Sweden and Australia (MacGregor and

Vrazalic, 2005), India, Malaysia and Iran (Jahanshahi *et al.*, 2013). A significant objective of this paper is to investigate the impediments and the barriers faced by Italian firms regarding the adoption of CBEC by disentangling the specificities associated with digital (*vs.* traditional) trade, SMEs (*vs.* large companies) and with certain specific (*vs.* generic) geographic areas.

3. The survey

Sample

To investigate the opportunities and barriers relating to internationalisation which e-commerce presents, we drew up a survey and sent it to 600 Italian companies operating in the food and beverage and fashion industries, relying on the database of the Digital Export Observatory promoted by the School of Management of Politecnico di Milano. These two sectors were selected because they are typical representatives of "Made in Italy" abroad, and thus likely provide the most attractive types of goods for international consumers. Moreover, food and fashion are among the biggest contributors to Italian export, with a share of 7.6 % and 11.4 % on total exports respectively (ISTAT, 2018). Their combined weight increases to over 50 % of the export of consumer goods.

The Research path consisted of the following phases:

1) *Sampling*: Out of our population of interest (*i.e.* Italian companies producing consumer goods in the food and fashion industries), we administered our survey to approximately 600 large companies and SMEs.

2) *Design of survey instrument (questionnaire)*: The survey consists of a few introductory questions, useful to filter responses which match our research purposes. Therefore, preliminary questions were asked to investigate whether the respondent was an exporting company and made use of online tools for this process. If a company already uses e-commerce to (also) export to the USA and China, *i.e.* our destination countries

Item	N°.	%
<i>Company size</i>		
Small (< 250 employees)	45	41
Large (≥ 250 employees)	65	59
Total	110	100
<i>Industry</i>		
Fashion	50	45
Food and Beverage	60	55
Total	110	100
<i>Respondent profile</i>		
Export Director/Manager	35	32
Founder/CEO	8	7
Supply Chain & Operations Director/Manager	20	18
Sales & Marketing Director/Manager	30	27
IT Director/Manager	17	16
Total	110	100
<i>Areas served via CBEC*</i>		
China	67	61
USA	75	68
Other	78	71

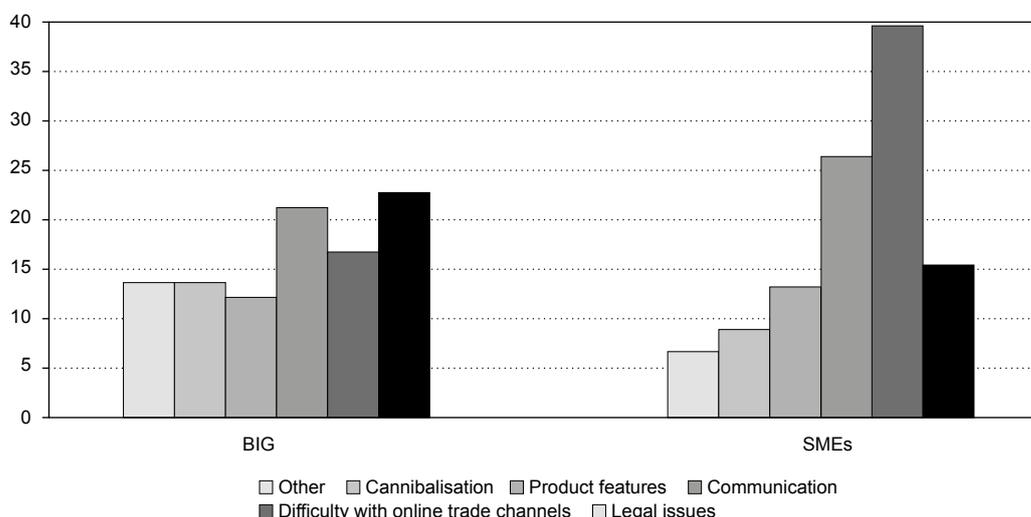
NOTE: *Each company can select more than one destination market.
SOURCE: Survey developed by the authors.

of interest, it is filtered out and the questionnaire terminates. If a company does not export or does so only through "traditional" channels, the survey activates and questions concerning the barriers are displayed.

3) *Survey administration and data collection*: The survey was sent out to the identified recipients through an online survey administration tool called Opinio.

4) *Data preparation*: A total of 150 answers (response rate of 25 %) were received. In this phase, data were cleaned and homogenised. In particular, all missing values, inconsistent or incomplete responses were cleared, leading to a final set of 110 complete responses including both companies adopting CBEC towards the USA and China, and companies using CBEC

FIGURE 1
MAIN BARRIERS TO CBEC
(%)



NOTE: Graph shows percentage of large companies and SMEs indicating each barrier. Percentages may add up to more than 100 % as respondents could select more than one option.

SOURCE: Survey developed by the authors.

towards other destination markets. The final sample, whose features are summarised in Table 1, consists of both large companies, *i.e.* companies with at least 250 employees (59 % of respondents), and SMEs, employing less than 250 people (41 %).

Results

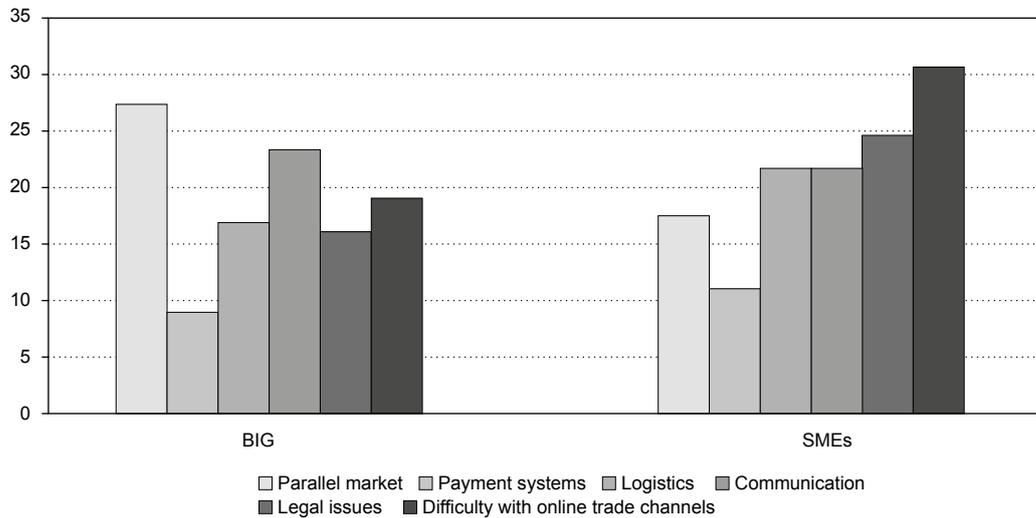
Responses were analysed by employing particular descriptive statistics and results were interpreted to provide insights regarding the relationship between the adoption of e-commerce and internationalisation for SMEs.

Selling abroad is a rather diffuse practice among food and fashion companies in Italy. However, about half of the exporting companies (48 %) export through traditional channels (*e.g.* importers, trade agents,

wholesalers and retailers), and e-commerce is not largely used to reach foreign countries: just 1 % adopt a pure online strategy to sell abroad while 28 % adopt a different strategy depending on the destination market (*i.e.* it uses online channels to reach certain countries and exclusively offline channels to reach others). The remaining 23 % adopt a multichannel approach by using both online and offline channels for every destination market. Regarding the main barriers to the adoption of CBEC, distinguishing between SMEs and large companies (Figure 1), SMEs specifically mention: *i)* the inability to correctly use available online trade channels¹ (40 % of respondents); *ii)* the difficulty of communicating in

¹ A trade channel represents the instrument through which the sale transaction is performed (it can be the manufacturer's own website, an online retailer, a marketplace, a flash sale website).

FIGURE 2
MAIN BARRIERS TO CBEC TOWARDS CHINA
(%)



NOTE: Graph shows percentage of companies indicating each barrier. Percentages add up to more than 100 % as respondents could select more than one option.

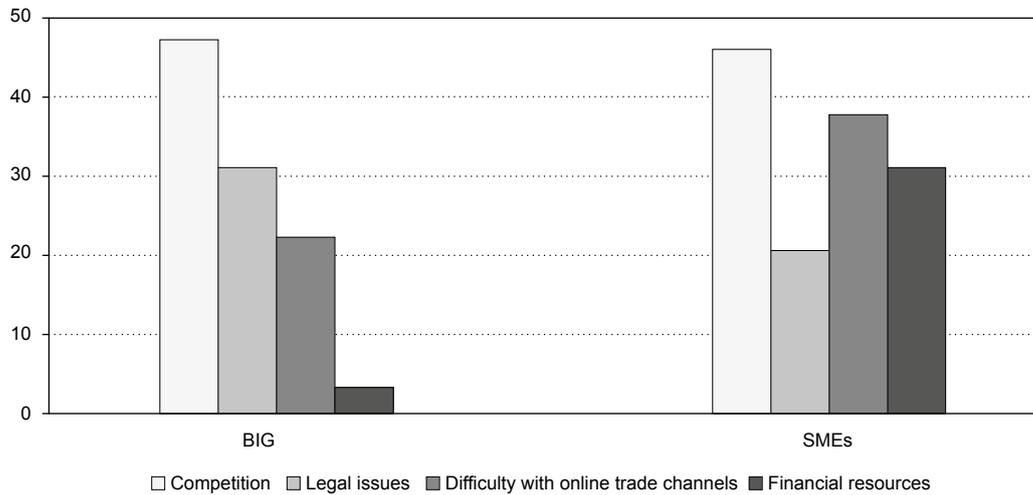
SOURCE: Survey developed by the authors.

an effective way with international consumers (27 % of respondents); *iii*) the complexity relating to compliance with legal requirements (16 %); *iv*) the constraints posed by specific products, e.g. fresh goods require delivery at a controlled temperature (13 %); *v*) the risk that online channels could cannibalise traditional channels, *i.e.* drive away consumers from physical shops thus reducing their sale volumes (9 %).

Conversely, large companies exhibit a different ranking of the same factors. The main obstacle for larger companies is related to the management of legal issues (23 %), followed by the management of online communication activities (22 %). The inability to select and properly manage online trade channels is mentioned by 17 % of companies, while cannibalisation risk is mentioned by 14 % of large companies (5 % more than in the case of SMEs).

When distinguishing between destination countries, the barriers to the adoption of CBEC towards China are still inadequate understanding and use of available third-party trade channels, different culture and communication standards, bureaucracy and stringent legal requirements. However, as illustrated in Figure 2, certain new factors are identified, namely different online payment systems, complex logistics, and the existence of a parallel market. SMEs more frequently mention the difficulty of managing online channels in China (31 %), of being compliant with legal requirements (24 %), and of managing logistics (22 %) and communication effectively (22 %). Conversely, larger companies refer more to the parallel market problem. This is most likely due to the higher propensity of customers to buy more famous or prestigious brands, typically owned by large enterprises, via unofficial channels.

FIGURE 3
MAIN BARRIERS TO CBEC TOWARDS USA
(%)



NOTE: Graph shows percentage of companies indicating each barrier. Percentages add up to more than 100 % as respondents could select more than one option.

SOURCE: Survey developed by the authors.

Results change when considering the USA (Figure 3). In fact, both large companies (48 %) and SMEs (47 %), perceive the most critical barrier to be the excessive competition with both local companies and other international players already using CBEC. Difficulties in the use of online trade channels (38 %) and legal complexities (20 %) rank second and third for SMEs, while larger companies rank online channel management as less burdensome than legal issues. The need for financial resources is an additional impediment to CBEC towards the USA and is specifically mentioned mainly by SMEs (31 %).

4. Discussion and conclusion

Discussion of the results

This study aimed to provide further evidence concerning the main complexities and barriers which often

prevent Italian companies from seizing the opportunities offered by CBEC. A survey was conducted in order to derive insights from companies operating in two of the major “Made in Italy” industries, *i.e.* food and fashion. To summarise, we can observe that the barriers to CBEC most commonly faced by Italian companies in the food and fashion sectors mainly refer to the following different fields: a) trade channels, b) logistics channels, c) legal requirements, d) payment systems, and e) culture and communication. The survey allowed us to identify different types of barriers, *i.e.* *i)* offline vs. online barriers; *ii)* barriers for small vs. large firms; *iii)* general (*i.e.* those most commonly faced when exporting online, whatever the destination) vs. specific (*i.e.* to reach the USA and China) barriers.

As regards the first issue, our results show that some of the barriers are typical of traditional internationalisation processes, *e.g.* cultural issues, lack of financial resources

and bureaucracy, while others specifically belong to the e-commerce domain, e.g. managing online trade channels, digital marketing and online payment systems. Regarding the differences between the barriers recognised by SMEs and those recognised by large companies, the former report issues with managing online channels and a lack of financial resources more often than the latter. Finally, as regards the third issue, trade channels and legal requirements are frequently recognised as critical by the surveyed sample regardless of the destination market. The difficulty concerning trade channels might largely derive from the lack of knowledge regarding the existing alternatives and is more frequently mentioned by SMEs than large companies. Legal aspects are also regarded as critical regardless of the geographic area: it is not surprising that legislation is often burdensome. The study also reveals barriers which are specific to the two markets of interest. When considering selling to China, companies, especially large ones, often have concerns regarding the existence of the parallel (or “grey”) market. This refers to cases when sold products do not follow official or authorised channels. This practice, despite not being illegal, poses a threat as it may “compete” with official online trade channels. In addition, logistics and payment systems are recognised as particularly complex for the Chinese market. As far as the USA is concerned, an additional barrier emerges, *i.e.* the market is considered too competitive. Due to its geographical width, it is sometimes difficult to serve the USA market online from a distant country and guarantee an appropriate service level.

Contribution to the literature

This evidence is important because understanding barriers to the adoption of CBEC is a first step towards shedding light on the reasons why e-commerce has not yet reached its full potential as regards boosting the international business propensity of small and large companies, despite the fact that early studies on this topic predicted an expansion of international business

networks associated with e-commerce (de la Torre and Moxon, 2001; Zaheer and Manrakhan, 2001). Thus, our results contribute to the ongoing debate concerning the role of information and communications technologies in international business (see, for instance, Alcácer *et al.*, 2016) by showing how e-commerce does not act as an automatic facilitator of cross-border trade due to the presence of different types of barriers, some of which are specific to the type of export (*i.e.* digital vs traditional), the size of the firm (SMEs vs. large companies) and the geographic area. As regards the latter, presenting the results regarding CBEC barriers for certain specific destination markets is a distinctive feature of this paper: indeed, whereas most past studies regarding the barriers to CBEC mention general challenges which are faced by companies, considering global markets as a single entity, we show that the type and intensity of barriers can be highly influenced by the features of the target country.

We also contribute to the international logistics and distribution literature, where one of the most debated points in this regard is the mismatch between the growth of the e-commerce market and that of logistics, especially as regards the Chinese context, where e-commerce demand has grown extremely rapidly. Indeed, logistics has become a bottleneck when it comes to further e-commerce development (Hou, 2014) because it has not been able to keep up with this growth rate, hindered by the time needed to develop the necessary infrastructure. In a sense, e-commerce has therefore brought a number of challenges to Chinese logistics which current players have not been able to overcome adequately (Hensher, 2015). Logistics services were largely affected with consequences such as late deliveries, order cancellation by merchants, goods lost in the shipping process, incorrect order fulfilment (Jiao, 2014).

Managerial implications

Given that —as in the case of traditional trade— foreign companies adopting CBEC are at a

disadvantage with respect to players established locally, it may be advisable to be physically present in the territory with a combined online and offline strategy in order to reduce the liability of foreignness and outsidership. Of course, this strategy requires greater investment, which is why the lack of sufficient financial resources is listed among the top barriers, especially by SMEs, which therefore should seek significant financial support in order to tackle such a challenge. It is also recommended that SMEs increase their knowledge—which has been limited—concerning trade channels in order to foster their ability to export online to distant countries as well. This knowledge is often offered by service providers and trading companies ready to help manufacturers to better reach international consumers. However, many companies remain unaware of this. Therefore, they rely solely on their own website to perform CBEC, which is often hazardous, given that this website is probably designed to better serve local customers, rather than foreign ones.

As regards the legal burden, without a clear understanding of the correct procedures and requirements which need to be complied with, the CBEC process might take longer and appear more difficult than it actually is. Companies may occasionally require consultancy from legal experts in order to tackle these issues and these are resolvable through appropriate assistance. However, on other occasions legal requirements can represent genuine constraints and prevent companies from being able to access a specific opportunity. This is the case, for instance, with alcoholic beverage producers who find it difficult to sell online to the USA because of restrictions linked to the wine distribution industry in North America. By law, it is not possible for a producer to sell wine directly to an American consumer. Importers and distributors need to intermediate the process, making B2C e-commerce almost impossible to set up.

Lastly, firms must be aware that certain payment systems for use online may be different from western ones. In China, for instance, the e-payment industry

is highly concentrated and dominated by local players who set the standard: there is only one official credit card issuer, *i.e.* China UnionPay, and foreign companies need to provide this option to Chinese buyers. Also, Alipay is the most common payment platform used for e-commerce in China, therefore Italian retailers need to add it to the available payment options.

Policy implications

Our results suggest that policy support is essential in order to overcome the barriers to CBEC. On the one hand, policy makers should help firms (especially SMEs) to offset their lack of knowledge concerning trade channels, communications strategies and legal issues by promoting *ad hoc* training programmes for sales managers, in order to improve their export and e-commerce skills. On the other hand, governments should provide financial support (*e.g.* in the form of monetary incentives or tax-cuts) to SMEs in order to help them to face the costs associated with a CBEC strategy, given that a lack of financial resources has been suggested as one of the main barriers for these companies.

Moreover, our results suggest that policy interventions should be tailored to a greater extent in order to account for the heterogeneity of barriers arising from the type of firms, industries and geographic areas. In this vein, trade agencies should seek to specialise their skills in order to be more effective in assisting firms to implement their CBEC strategy.

Future developments

To complement our analysis, we recommend future investigations comparing the barriers to CBEC for companies operating either in different home countries (with respect to Italy) but in the same industries (*i.e.* F&B and Fashion), or in the same home country (*i.e.* Italy) but in other industries (*e.g.* B2C vs. B2B). Future studies should also better disentangle other firm-level characteristics that affect the barriers

to the adoption of CBEC apart from size (*i.e.* SMEs vs. large companies). In addition, studies comparing other destination countries of interest (besides China and the US) are encouraged as a follow-up to our preliminary study, which is part of a larger research project to be carried on in the future within the Digital Export Observatory. In particular, the authors also intend to strengthen the empirical basis by enlarging the surveyed sample and by employing more advanced methodologies in order to investigate the dynamics underlying CBEC in greater depth. Indeed, we are confident that, given a reinforcement of the empirical investigation, additional and more detailed insights can be derived in order to understand how the impediments to CBEC can be overcome by adopting tools and developing adequate strategies that help to boost this attractive, yet complex, phenomenon.

Bibliographic references

- Accenture, & AliResearch (2015). *Global Cross Border B2C e-Commerce Market 2020*. Report.
- Ahlert, D., Blut, M., & Evanschitzky, H. (2010). Current status and future evolution of retail formats. In *Retailing in the 21st Century*, (pp. 337-356). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalisation in the information age: a new era for places, firms and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47, 499-512.
- Atik, A. (2012). A Strategic Investment Decision: "Internationalization of SMEs": A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study. *I-Business*, 4(2), 146.
- Bieron, B., & Ahmed, U. (2012). Regulating e-commerce through international policy: Understanding the international trade law issues of e-commerce. *Journal of World Trade*, 46(3), 545-570.
- Brynjolfsson, E. (1990). Information technology and economic organization. *Massachusetts Institute of Technology*. Boston.
- Cairncross, F. (1997). The Death of Distance. How the Communications Revolution will Change Our Lives. *Orion Business Books*. London.
- Cho, J. J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 336-359.
- De la Torre, J., & Moxon, R. (2001). E-commerce and global business: The impact of the information and communication technology revolution on the conduct of international business. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 617-639.
- Delfmann, W., Albers, S., & Gehring, M. (2002). The impact of electronic commerce on logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(3), 203-222.
- Digital Export Observatory (2019). Export digitale, quanta strada c'è da fare! *Research Report, March, 2019*. Milan: School of Management of Politecnico di Milano.
- Fariselli, P., Oughton, C., Picory, C., & Sugden, R. (1999). Electronic commerce and the future for SMEs in a global market-place: Networking and public policies. *Small Business Economics*, 12(3), 261-275.
- Forrester, (2018). *Forecast View Global e-Commerce Snapshot*, [report].
- Freund, C. L., & Weinhold, D. (2004). The effect of the Internet on international trade. *Journal of international economics*, 62(1), 171-189.
- Gefen, D., & Heart, T. H. (2006). On the need to include national culture as a central issue in e-commerce trust beliefs. *Journal of Global Information Management*, 14(4), 1-29.
- Gessner, G. H., & Snodgrass, C. R. (2015). Designing e-commerce cross-border distribution networks for small and medium-size enterprises incorporating Canadian and US trade incentive programs. *Research in Transportation Business & Management*, 16, 84-94.
- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017a). Cross-border B2C e-commerce to Greater China and the role of logistics: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 772-795.
- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017b). Logistics Solutions to Support Cross Border E-Commerce towards China: The Case of the Apparel Industry. In R. Rinaldi, R. Bandinelli (Eds.), *Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain. Lecture Notes in Electrical Engineering*, 413, (pp. 163-177). Cham: Springer.
- Gómez-Herrera, E., Martens, B., & Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28, 83-96.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2015). Internationalisation through E-Commerce. The Case of MultiBrand Luxury Retailers in the Fashion Industry. In Barbara Stöttinger, Bodo B. Schlegelmilch, Shaoming Zou (Eds.), *International Marketing in the Fast Changing World, Advances in International Marketing*, 26, (pp. 15-31). Emerald Group Publishing Limited.

- Hagsten, E., & Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalisation in small-and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.
- Hameri, A. P., & Hintsa, J. (2009). Assessing the drivers of change for cross-border supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(9), 741-761.
- Hensher, D. A., Zhang, Z., & Rose, J. (2015). Transport and logistics challenges for China: Drivers of growth, and bottlenecks constraining development. *Road & Transport Research: A Journal of Australian and New Zealand Research and Practice*, 24(2), 32-41.
- Hou, X. F. (2014). Analysis on the situation of China's E-commerce logistics. *Advanced Materials Research*, 926-930, 3750-3753.
- Hsiao, Y. H., Chen, M. C., & Liao, W. C. (2017). Logistics service design for cross-border E-commerce using Kansei engineering with text-mining-based online content analysis. *Telematics and Informatics*, 34(4), 284-302.
- ISTAT (2018), Comercio con l'estero e prezzi all'import dei prodotti industriali. Available at <https://www.istat.it/it/archivio/223758>, accessed December 19, 2018.
- Jahanshahi, A. A., Zhang, S. X., & Brem, A. (2013). E-commerce for SMEs: Empirical insights from three countries. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 849-865.
- Jiao, Z., (2014). Development of E-Commerce Logistics in China. In B. Liu *et al.* (Eds.), *Contemporary Logistics in China. Consolidation and deepening*. Springer.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Karavdic, M., & Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, 5(1), 75-104.
- Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(4), 443-452.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalisation patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
- Lendle, A., Olarreaga, M., Schropp, S., & Vezina, P. L. (2012). *There goes gravity: how eBay reduces trade costs*. CEPR discussion article 9094.
- Li, H., Mäntymäki, M., & Zhang, X., (Eds.) (2014). *Digital Services and Information Intelligence*, 445. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin, Heidelberg.
- Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Frownfelter-Lohrke, C. (2006). The internet as an information conduit: A transaction cost analysis model of US SME internet use. *International Small Business Journal*, 24(2), 159-178.
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 510-527.
- Martens, B. (2013). What Does Economic Research Tell Us About Cross-Border E-Commerce in the EU Digital Single Market? *Publications Office of the European Union. Luxembourg*.
- Morgan-Thomas, A., & Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: Determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21(4/5), 393-408.
- Morgan-Thomas, A., & Jones, M. V. (2009). Post-entry internationalization dynamics: differences between SMEs in the development speed of their international sales. *International Small Business Journal*, 27(1), 71-97.
- Piscitello, L., & Sgobbi, F. (2003). SMEs in the new economy-evidence from selected Italian districts. *Competition & Change*, 7(1), 61-78.
- Piscitello, L., & Sgobbi, F. (2004). Globalisation, E-Business and SMEs: Evidence from the Italian District of Prato. *Small Business Economics*, 22(5), 333-347.
- Polanski, P. P. (2002). A new approach to regulating internet commerce: Custom as a source of electronic commerce law. *Electronic Communication Law Review*, 9(3), 165-205.
- Premazzi, K., Castaldo, S., Grosso, M., & Hofacker, C. (2010). Supporting retailers to exploit online settings for internationalisation: The different role of trust and compensation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 229-240.
- Qin, Z., Shundong, L., Yiğ, H., Jinchun, D., Lixiang, Y., & Jun, Q. (2009). E-commerce and International Trade. In Z. Qin (Ed), *Introduction to e-commerce*, (pp. 3-76). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Quelch, J. A., & Klein, L. R. (1996). The Internet and International Marketing. *Sloan Management Review*, 37(3), 60-75.
- Ramanathan, R., George, J., & Ramanathan, U. (2014). The role of logistics in E-commerce transactions: An exploratory study of customer feedback and risk. In *Supply Chain Strategies, Issues and Models*, (pp. 221-233). London: Springer.
- Savrul, M., Incekara, A., & Sener, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 35-45.
- Sinkovics, R. R., Yamin, M., & Hossinger, M. (2007). Cultural adaptation in cross border e-commerce: a study of German Companies. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(4), 221-235.
- Stockdale, R., & Standing, C. (2006). A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. *Journal*

- of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 381-394.
- Teltscher, S. (2002). Electronic commerce and development: Fiscal implications of digitized goods trading. *World Development*, 30(7), 1137-1158.
- Terzi, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 745-753.
- Visser, J. G. S. N., & Nemoto, T. (2002). E-commerce and the consequences for freight transport. In E. Taniguchi, & R. G. Thompson (Eds.), *Innovations in freight transport*, (pp. 165-193). Boston: WIT press.
- Von Tulder, R., Verbeke, A., & Piscitello, L. (2018). International Business in the Information and Digital Age. *Progress in International Business Research*, 13. Emerald Publishing.
- Walczuch, R., Van Braven, G., & Lundgren, H. (2000). Internet Adoption Barriers for Small Firms in the Netherlands. *European Management Journal*, 18(5), 561-572.
- World Trade Organisation (WTO) (2018). Exports of goods and services (% of GDP). Available at <http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>, accessed July 17, 2019.
- Zaheer, S., & Manrakhan, S. (2001). Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 667-686.

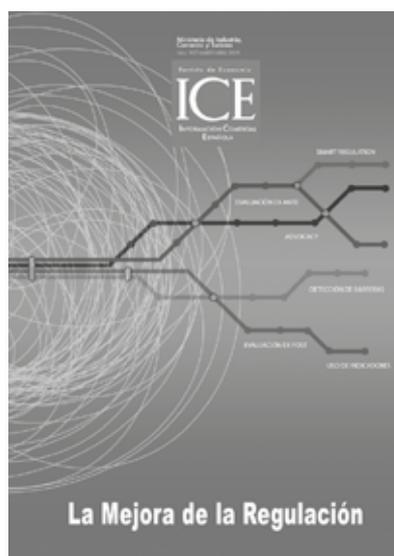
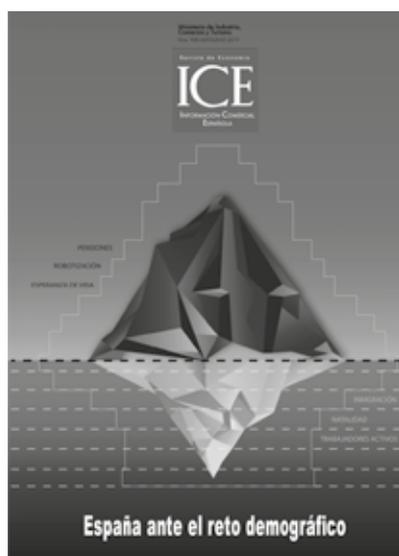
ICE

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Secretaría de Estado de Comercio

Últimos números publicados



Librería virtual y venta: www.mincotur.es
Panamá, 1. 28046 Madrid.
Telf. 913 495 129
www.revistasice.com
CentroPublicaciones@mincotur.es

José Pla-Barber*
Cristina Villar*
Ana Botella*

LA EXPANSIÓN INTERREGIONAL EN IBEROAMÉRICA: LA CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE FILIALES TRAMPOLÍN

Recientemente, desde el sector empresarial han surgido diferentes afirmaciones destacando el valor intangible que España podría ofrecer como «trampolín» en el proceso de expansión interregional de las multinacionales europeas hacia Latinoamérica. En este estudio dotamos de contenido teórico y empírico a esta realidad, ofreciendo una visión general de las características de las filiales trampolín mediante una muestra de 188 filiales localizadas en España. Con este trabajo pretendemos aportar directrices a la práctica empresarial que faciliten la legitimidad en sus inversiones en otras regiones, especialmente en países emergentes donde existe un mayor riesgo de pérdida de valor.

Interregional expansion in Iberoamerica: value creation through springboard subsidiaries

Recently, from the business sector different claims have emerged highlighting the intangible value that Spain could offer as a “springboard” in the process of interregional expansion of European multinationals towards Latin America. In this study we provide theoretical and empirical content to this reality, offering a general overview of the profile of the springboard subsidiary and its characteristics through a sample of 188 subsidiaries located in Spain. We provide guidance to business practice facilitating legitimacy in their investments in foreign regions, particularly in emerging countries where there is a greater risk of loss of value.

Palabras clave: filial trampolín, multinacionales, Latinoamérica, expansión interregional, conocimiento experiencial.

Keywords: springboard subsidiary, multinationals, Latin America, interregional expansion, experiential knowledge.

JEL: F23, L22, L25, M10, M16.

* Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras».

Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto ECO2017-85456-R.

Versión de junio de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6894>

1. Introducción

Durante las últimas décadas el auge espectacular de la presencia de multinacionales españolas en Latinoamérica ha generado unas fuertes conexiones a nivel empresarial entre ambos continentes y estas relaciones, a su vez, están convirtiéndose en un factor esencial para la atracción de inversión directa hacia España en ambos sentidos: las empresas multilatinas que pretenden dar el salto a Europa y, lo que es más significativo, las empresas multinacionales globales que buscan desarrollarse en los crecientes mercados latinoamericanos.

Algunos datos macroeconómicos dan soporte a estas afirmaciones. Por un lado, la inversión directa europea en los mercados latinoamericanos está dominada en gran medida por España, que representa el 29 % de la inversión europea en nuevos proyectos en la región y el 29 % del total de fusiones y adquisiciones europeas por valor en el período 2005-2017 (ECLAC, 2018). Por otro lado, España es uno de los principales destinos para la inversión directa latinoamericana, siendo el segundo país receptor de esta inversión fuera de la región después de Estados Unidos. La inversión directa latinoamericana en España alcanzó los 39.490 millones de euros en 2017, y está compuesta por una multitud de empresas que operan en una gran variedad de sectores económicos (Global LATAM, 2018).

En la práctica empresarial son muchas las multinacionales europeas que reconocen expresamente las ventajas de utilizar España como país trampolín para invertir en América Latina. Empresas tan conocidas como, por ejemplo, las alemanas Thyssen, Bertelsmann o Basf, las francesas AXA, Saint-Gobain o Capgemini, la sueca Securitas o las danesas Vestas y Bestseller utilizan sus filiales en España para iniciar, desarrollar y gestionar operaciones en América Latina (ICEX, 2019). Más recientemente, se observa que este fenómeno incluso ocurre en el sentido opuesto: algunas multilatinas seleccionan España como su primer destino europeo

a partir del cual orientan su expansión europea. Empresas como las colombianas Totto, Leonisa o Carvajal, la argentina Arcor, las mexicanas Bimbo, Gruma o Cemex, o las peruanas Ajegroup o Yanbal entraron en el mercado español con ese objetivo.

No obstante, a pesar del enorme interés de este fenómeno económico, el debate académico al respecto y el análisis de este en un marco teórico apropiado es más bien escaso. En este sentido nuestro trabajo pretende, por una parte: *i)* dotar de contenido teórico a esta realidad, y por otra *ii)* caracterizar a las filiales que asumen este rol de trampolín en el proceso de expansión interregional hacia Latinoamérica y poner de manifiesto las implicaciones y oportunidades que surgen para estas. ¿Cuáles son las condiciones que un país debe tener para asumir este papel de trampolín? ¿Cómo ayudan las filiales trampolín a superar las desventajas de ser extranjero en la región? ¿Cómo generan valor estas filiales en el entramado de la multinacional? Estas son algunas de las preguntas que tratamos de responder en este artículo.

A nivel teórico, nuestro estudio realiza una importante contribución a la teoría sobre el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009) al evidenciar cómo la internacionalización puede facilitarse no solo a través de la experiencia en el país de destino sino también a partir de cierto conocimiento experiencial que otras unidades de la organización pueden tener sobre las regiones de destino (en este caso Latinoamérica). Del enfoque exclusivo de la teoría centrado en la experiencia en un país pasamos a una visión más amplia, en la que damos un mayor protagonismo a las redes de relaciones y al conocimiento experiencial sobre las regiones. Adicionalmente, desde la perspectiva de recursos y capacidades (Grant, 1996) mostramos cuáles son los recursos y competencias específicos y los mecanismos que permiten convertir una ventaja de localización en una auténtica ventaja específica de la filial (Rugman y Verbeke, 2003). A nivel práctico, el estudio ofrece numerosas recomendaciones para la práctica empresarial al dar respuesta a una importante cuestión en el área de

la gestión: ¿cómo puede mejorarse la implantación interregional? La filial trampolín —situada en una posición intermedia entre el país de destino y el país inversor en términos de distancia institucional y cultural— liderará inicialmente el proceso, limitará en cierta medida el riesgo y podrá favorecer el establecimiento de «legitimidad externa» en los mercados locales.

Para cumplir estos objetivos, hemos estructurado el artículo en dos partes claramente diferenciadas. En una primera parte desarrollamos un marco teórico propio y original, en el que a partir de las aportaciones de la teoría del proceso de internacionalización y de la teoría de recursos y capacidades definimos nuestro concepto de filial trampolín y su aplicabilidad en los procesos de expansión interregional. En la segunda parte desarrollamos un estudio empírico sobre una base de datos original, de la que hemos extraído tanto información primaria como secundaria. El estudio ofrece una descripción amplia del fenómeno y caracteriza los rasgos distintivos de un grupo de filiales trampolín que gestionan operaciones en Latinoamérica. El trabajo finaliza ofreciendo las principales conclusiones del estudio y toda una serie de recomendaciones relevantes para la práctica empresarial.

2. Marco conceptual

La filial trampolín en el contexto de la teoría del proceso de internacionalización

En el estudio de la empresa multinacional existe un renovado interés por el análisis de las filiales como auténticas protagonistas de la internacionalización (Birkinshaw, Bouquet y Ambos, 2007; Chakravarty *et al.*, 2017). Las filiales, lejos de ser herramientas al servicio de la casa matriz con un rol determinado y definido por esta, pueden configurarse como unidades semiautónomas con sus propios recursos y poder utilizables para estimular cambios, innovaciones y crecimiento dentro de la red corporativa. Al mismo tiempo, a medida que la multinacional crece en tamaño

y aumenta su complejidad, los roles y las funciones de la casa matriz tienden a diluirse en diferentes centros de la organización, tradicionalmente, en las casas matrices regionales; incluso recientemente se observa cómo estas funciones y responsabilidades pueden ser asumidas también por filiales locales que generan un alto valor añadido (Alfoldi, Clegg y McGaughey, 2012), como es el caso de las «filiales trampolín».

La definición de «filial trampolín» se enmarca en el ámbito de la teoría del proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; 2009). El argumento básico de esta teoría es que el conocimiento y el aprendizaje en los mercados externos son recursos imprescindibles para el desarrollo internacional de la empresa y que dicho conocimiento se adquiere a través de la acumulación de experiencia de la propia empresa en el país de destino. La internacionalización a través de una «filial trampolín» se presenta como una nueva forma de adquirir parte de este conocimiento experiencial necesario para abordar un nuevo mercado sin la necesidad inicial de invertir en este. En este sentido, dicha filial debe localizarse en un país «trampolín» situado en una posición intermedia en términos de distancia cultural e institucional entre el país de destino y el país de origen y desde el que exista un intenso flujo comercial con el país de destino. De esta forma, el aprendizaje de la casa matriz en la filial trampolín pueda trasladarse, de alguna manera, al país de destino y, por tanto, favorecer el establecimiento de «legitimidad» en dicho mercado; asimismo, dado el intenso flujo comercial con el país de destino, la empresa multinacional pueda adquirir «conocimiento empresarial» y desarrollar redes en el país de destino desde el país trampolín (Pla-Barber y Camps, 2012). Como se observa en esta definición, la condición de «país trampolín» determina unas ventajas de localización; ahora bien, estas ventajas de localización no garantizan el éxito. Son las propias filiales quienes deben reconocer dichas ventajas de localización e incorporarlas en sus estrategias. Es aquí donde juegan un papel primordial las capacidades que la filial pueda desarrollar para aprovechar dichas ventajas, convertirlas en activos específicos (Rugman y Verbeke, 2001) y hacerlos visibles

para el resto de la organización (Birkinshaw *et al.*, 2007). En nuestro contexto, las filiales de empresas multinacionales localizadas en España que son capaces de aprovechar estas ventajas de localización y reivindicar este nuevo rol de mayor valor dentro del entramado complejo de sus casas matrices son denominadas «filiales trampolín» (Pla-Barber y Camps, 2012).

La expansión interregional

Las filiales trampolín son particularmente relevantes en los procesos de expansión interregional (Pla-Barber, Villar y Madhok, 2018). La expansión interregional es una estrategia compleja ya que las empresas se enfrentan a las «desventajas de ser foráneas en la región» (*liability of interregional foreignness*) (Asmussen y Goerzen, 2013; Qian *et al.*, 2013), lo que implica complicaciones adicionales al propio hecho de ser foráneo en el país (*liability of foreignness*) y foráneo en las redes de negocios (*liability of outsidership*) (Johanson y Vahlne, 2009). Estas empresas tienen que afrontar nuevos comportamientos en la demanda de los clientes, proveedores y otros agentes locales; y sobre todo, un incremento sustancial en las diferencias culturales e institucionales (Qian *et al.*, 2013). Desde el punto de vista del paradigma explotación-exploración (March, 1991), mientras que en la expansión intrarregional las empresas pueden explotar la base de conocimientos preexistente, la expansión interregional supone un cambio esencial ya que el *stock* de conocimiento específico de la empresa tiene que modificarse sustancialmente para hacer frente a «la desventaja de ser extranjero en la región». En este sentido, la especificidad del contexto limita sustancialmente las capacidades de sus casas matrices para generar valor (Campbell y Szulanski, 2016). A medida que incrementa la distancia geográfica, cultural e institucional entre las casas matrices y las unidades locales, las funciones clave que desempeñan estas como son, por ejemplo, distribuir los recursos entre las diferentes unidades de negocio, diseñar estándares para coordinar y controlar las actividades y facilitar sinergias

y aprendizaje tienden a ejecutarse incorrectamente. Por tanto, las empresas multinacionales deben diseñar soluciones organizativas que, de alguna forma, les ayuden a mitigar dichas barreras. La evidencia empírica más clásica muestra que para superar dichos inconvenientes en los procesos de expansión interregional las empresas multinacionales utilizan a menudo estructuras intermedias de gestión (Forsgren, Holm y Johanson, 2005). En la mayoría de los casos, estas estructuras intermedias se configuran a través de acuerdos de cooperación o adoptan la forma de oficinas o casas matrices regionales. Una alternativa potencial frente a la falta de conocimiento específico del contexto por parte de las casas matrices sería utilizar el conocimiento que pudiera existir en otras partes de la organización. Es aquí donde surgen las «filiales trampolín»: filiales fuera de la región pero que tienen cierto «conocimiento experiencial» en la región y que, al menos, al principio del proceso de expansión interregional pueden asumir responsabilidades sobre otras filiales localizadas en otros países del lugar de destino.

La filial trampolín puede considerarse un tipo especial de filial cualificada con un amplio alcance de mercado y de valor: un centro de excelencia que juega un papel destacado en la multinacional al actuar como un jugador que integra (Gupta y Govindarajan, 1991) el entorno del país de acogida y el resto de la corporación. Como en el caso de la típica filial centrada en el mercado local desarrolla estrechos vínculos con empresas e instituciones del país de acogida, pero no para adaptarse a las especificidades locales, sino porque ello le permite desarrollar competencias que contribuyen a la ventaja competitiva de la multinacional a nivel global. En este sentido, actúa como una estructura intermedia que ejerce un doble rol: por una parte, es una filial de la casa matriz, pero al mismo tiempo actúa como casa matriz en sus relaciones con las filiales latinoamericanas. Mientras que las casas matrices se sitúan en la región de destino, estas filiales trampolín actúan como casas matrices desde fuera de la región. En el primer caso las diferencias institucionales y culturales entre las dos regiones persisten; en el

segundo, la filial trampolín actúa como un puente en la intersección entre las dos regiones (Pla-Barber, Villar y Madhok, 2018). Así, la filial trampolín opera como vehículo transmisor de las rutinas y prácticas organizativas desde la casa matriz hacia las filiales sobre las que ejerce influencia, pero a su vez también aprende de estas y transmite dicho conocimiento a la matriz, lo que permite mejorar la «consistencia interna» (Forsgren, Holm y Johanson, 2005). Adicionalmente, la filial trampolín también puede generar nuevo conocimiento o incluso adaptarlo al contexto específico de los entornos locales (Harzing y Noorderhaven, 2006).

Características de la filial trampolín: hipótesis

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades aplicada al ámbito de las filiales, Verbeke y Yuan (2013; 2018) argumentan que una dotación superior de recursos organizativos a nivel de filial antecede a la asignación de un mandato superior. En este sentido, tanto los recursos como las competencias específicas que una filial posea se han considerado como determinantes críticos de los roles que estas filiales pueden asumir y de su posible evolución en el entramado de la multinacional (Birkinshaw, 1997). En nuestro caso particular, con relación a los recursos, nos centramos en el conocimiento específico que las filiales trampolín tienen del mercado Latinoamericano y en la dotación de recursos financieros y directivos que la filial puede aplicar más allá de sus necesidades en el mercado local. Con relación a las competencias, analizamos el alcance de la cadena de valor de la filial trampolín, tanto a nivel de actividades como de países así como la capacidad para ser autónomas y la capacidad de generar conocimiento y competencias útiles para el resto de su organización.

Recursos

Tal y como hemos indicado en el subapartado anterior, en términos de recursos intangibles, poseer un conocimiento específico sobre la región objetivo

(es decir, el conocimiento del mercado regional) sería una de las condiciones necesarias para desarrollar un rol de trampolín (Pla-Barber y Camps, 2012). Este conocimiento incluiría tanto el conocimiento institucional (conocimiento que una empresa posee de la cultura del país, de su lengua, tradiciones, normas de comportamiento, sistema educativo, leyes, regulaciones y costumbres comerciales) como el conocimiento empresarial (el conocimiento de los posibles clientes, competidores y condiciones del mercado en un país concreto). Este conocimiento de la filial trampolín incorpora conocimiento tácito (difícilmente codificable) y específico del contexto local. Al mismo tiempo, si este conocimiento se percibe por la casa matriz y el resto de filiales como único y claramente diferenciado, la filial puede convertirse en un centro de referencia al que asignar más recursos y dotar de una mayor autonomía. Ambos aspectos son esenciales para desarrollar el «rol de trampolín», ya que este requiere del potencial para formular estrategias e implementar decisiones autónomas en los países o regiones objetivo. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Las filiales trampolín muestran un grado más elevado de conocimiento experiencial en Latinoamérica respecto a otras filiales que no asumen este rol.

Con relación a los activos tangibles, la filial trampolín necesita gestionar operaciones no solo en su país de origen sino también en otros países, por tanto, requiere de recursos financieros y directivos sobrantes, «holgura organizativa», de forma que puedan asignarse flexiblemente allá donde sean necesarios. Esta disponibilidad de recursos es clave para evitar el riesgo de que las responsabilidades gerenciales en los mercados de inversión afecten a la gestión del propio mercado (Birkinshaw, 1997). Estos recursos sobrantes en muchas ocasiones se convierten en el catalizador de iniciativas por parte de las filiales (Verbeke y Yuan, 2013), como podría ser la inversión en Latinoamérica.

La «disponibilidad de recursos directivos» es específica a la propia empresa, y por tanto sus directivos preferirán vías de expansión dentro de los límites en los que están acostumbrados, en los cuales puedan aplicarse fácilmente las rutinas existentes (Mishina *et al.*, 2004). Capacidades directivas ociosas en un país intermedio y alineadas con las rutinas existentes pueden dedicarse a acumular nuevo conocimiento del entorno y a construir enlaces con las redes locales en la región de destino. Por lo tanto, aquellas filiales que cuentan con cierta holgura directiva y están ubicadas en un país intermedio serán más eficaces en la supervisión de las operaciones en la región objetivo.

De acuerdo a ello:

H2a: Las filiales trampolín muestran una mayor disponibilidad de recursos directivos respecto a otras filiales que no asumen este rol.

La disponibilidad de recursos financieros reduce el nivel de preocupación sobre las operaciones en el extranjero ya que las empresas no están presionadas por deudas importantes, al tiempo que disponen de ciertos recursos sobrantes para poder «experimentar» con nuevas iniciativas. Del mismo modo, la holgura financiera se ha relacionado positivamente con la mayor asunción de los riesgos que conlleva la inversión en otras regiones (Lin *et al.*, 2009). Por tanto:

H2b: Las filiales trampolín muestran una mayor disponibilidad de recursos financieros respecto a otras filiales que no asumen este rol.

Competencias

El alcance de la filial en términos de actividades de la cadena de valor y mercado es un indicador de su nivel de competencias, de tal manera que las filiales tienen un alcance de la cadena de valor especializado si realizan una gama limitada de actividades, ya sea «hacia arriba» (producción y/o abastecimiento) o «hacia abajo» (ventas

y *marketing*) (Andersson, Forsgren y Holm, 2007). Si bien un enfoque limitado de las actividades de la cadena de valor tiene claras ventajas para la especialización de la base de conocimiento de la filial, también restringe su capacidad de absorción, ya que el reconocimiento, la asimilación y la aplicación del conocimiento se relacionará únicamente con las actividades que la filial realiza (Schleimer y Pedersen, 2014). En este sentido, un amplio alcance en las actividades de la cadena de valor aumenta el *stock* de conocimiento necesario para gestionar y coordinar otras unidades que pueden tener diferente naturaleza. Se produce cierto ajuste del conocimiento entre la filial trampolín y las necesidades de las filiales, de forma que las directrices, que emanan de la filial trampolín y de la propia casa matriz, pueden trasladarse, entenderse y absorberse más fácilmente (Asmussen, Foss y Pedersen, 2013). Por tanto:

H3a: Las filiales trampolín desarrollan un mayor número de actividades distintas de la cadena de valor (menor especialización) respecto a otras filiales que no asumen este rol.

Por otra parte, a nivel de filial, su alcance geográfico es un indicador del rol desempeñado. De hecho, Birkinshaw y Hood (2000) demostraron cómo un amplio alcance internacional era un antecedente para la inversión en clústeres de alta innovación. Las filiales con un alcance geográfico que va más allá de las fronteras del país de origen están acostumbradas a tratar la heterogeneidad del entorno (por ejemplo, diferencias en la dinámica competitiva, estructuras de mercado o canales de distribución) y están expuestas a diversas oportunidades que la casa matriz podría aprovechar para asignarles un rol de mayor valor añadido (Hoenen *et al.*, 2014). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H3b: Las filiales trampolín muestran un alcance geográfico más elevado (presencia en mayor número de mercados) respecto a otras filiales que no asumen este rol.

La capacidad de la filial para incorporar las ventajas de su localización a su estrategia depende del nivel de autonomía que ostente en la toma de decisiones. La razón es que una baja autonomía indica un alto nivel de control burocrático por parte de la casa matriz reduciendo el espacio para la iniciativa y emprendimiento (Birkinshaw, 1997). Por el contrario, un elevado nivel de autonomía es un atributo indispensable para la filial trampolín ya que la dota con más margen para la exploración y una mayor habilidad para desarrollar redes más extensas (Birkinshaw, Hood y Johnson, 1998), así como una mejor adaptación a entornos distintos por la flexibilidad que le aporta (Cantwell y Mudambi, 2005). Por tanto proponemos:

H3c: Las filiales trampolín muestran un grado de autonomía estratégica más elevado respecto a otras filiales que no asumen este rol.

Por último, múltiples estudios relacionan la capacidad de las filiales para generar valor en la empresa con el desarrollo de mandatos relevantes en la multinacional. Por ejemplo, la literatura sobre centros de excelencia establece que, más allá de la capacidad para generar nuevas competencias, los centros de excelencia son reconocidos como tal por ser capaces de adaptar ese nuevo conocimiento para que pueda ser usado por otras unidades de la empresa (Andersson y Forsgren, 2000; Frost, Birkinshaw y Ensign, 2002). De la misma manera, la filial trampolín debe ser capaz, no solo de almacenar el conocimiento sobre otros contextos, sino también de poder hacerlo útil para el resto de la organización (Gupta y Govindarajan, 2000) y ser reconocida por ello. A la transformación de nuevo conocimiento en conocimiento útil por el resto de la compañía se le denomina capacidad de creación de competencias únicas (Palmié, Keupp y Gassman, 2014). Por tanto, proponemos la última hipótesis:

H3d: Las filiales trampolín muestran un grado de creación de competencias únicas más elevado respecto a otras filiales que no asumen este rol.

3. Estudio empírico

Población objeto de estudio, muestra y recolección de datos

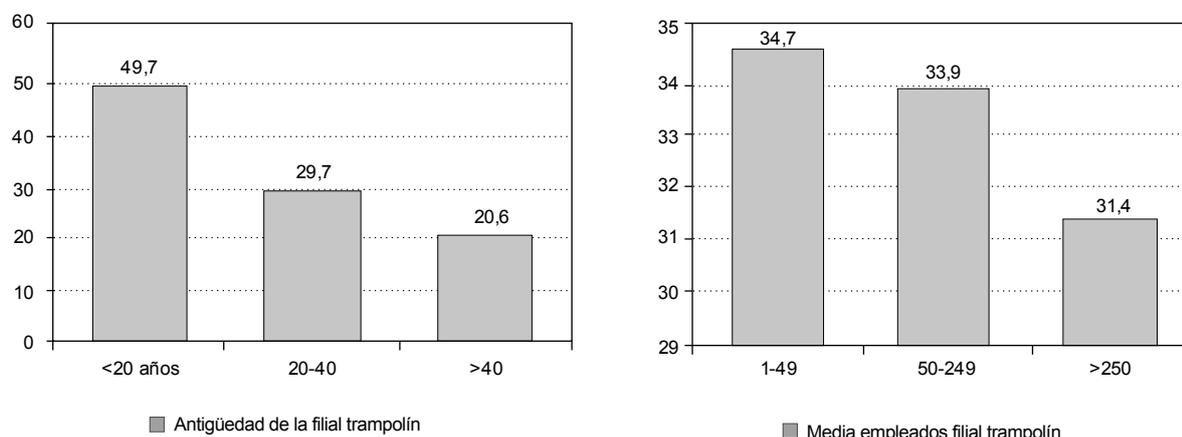
Al objeto de comprobar a nivel empírico el uso de este rol, sus principales características y antecedentes, nuestro estudio utiliza dos metodologías diferentes pero complementarias a la vez.

En primer lugar, a través de la base de datos Orbis, identificamos todas las filiales que pudieran considerarse trampolín, sobre las cuales realizamos un estudio descriptivo de sus características. El criterio de selección se estableció de la siguiente forma: filiales localizadas en España que fueran propiedad de una empresa multinacional (con un porcentaje de propiedad superior al 50 %) y que, al menos, tuvieran, a su vez, una filial en Latinoamérica (con un porcentaje de propiedad superior al 25 %). Los porcentajes de propiedad no son aleatorios. En el primer caso, consideramos que una propiedad mayor del 50 % supone que la filial española está controlada y forma parte de la estrategia desarrollada por el grupo multinacional. Por otra parte, la función de trampolín puede realizarse no solo a través de la propiedad directa sino también a través de relaciones indirectas que no impliquen propiedad. Por este motivo, en este caso relajamos la necesidad de tener más de un 50 % de control, aunque como se comprueba a partir de los datos, el porcentaje de control de la filial española en la mayoría de los casos tiende a ser muy superior al 25 %. Esta búsqueda proporcionó una muestra de 155 filiales trampolín que controlan a su vez 879 filiales en Latinoamérica.

En segundo lugar, una vez identificadas las empresas trampolín, incorporamos un grupo de control de empresas filiales localizadas en España, cuyas casas matrices también tenían inversiones en Latinoamérica, pero dichas inversiones no eran gestionadas/controladas por las filiales españolas.

Con el objeto de obtener información primaria, se envió un cuestionario a ambos grupos desde diciembre

GRÁFICO 1
ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN
(En %)



FUENTE: Elaboración propia.

de 2016 a diciembre de 2017. En esta parte del estudio, las respuestas obtenidas fueron 188, de las cuales 69 correspondían a filiales trampolín y 119 al grupo de control. El cuestionario incluía variables medidas en escalas Likert de cinco y siete puntos. Adicionalmente esta información se complementó con datos objetivos publicados de cada una de las empresas y con la base de datos Orbis, utilizada para contrastar las hipótesis relativas a los antecedentes del rol.

Análisis descriptivo

Tamaño, experiencia y control

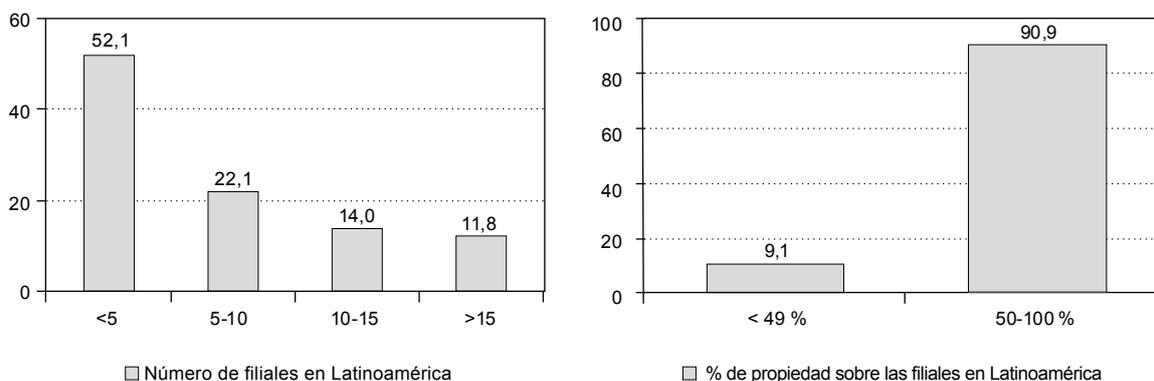
Como puede observarse en el Gráfico 1 las filiales trampolín suelen ser filiales consolidadas tanto a nivel de experiencia como de tamaño. Generalmente, este tipo de filiales que han desarrollado sus propias redes en el exterior son filiales expertas que han acumulado una serie de capacidades importantes para la casa matriz a lo largo de su historia, si bien el rol que desempeñan

varía con el tiempo. En ocasiones, estas filiales trampolín se convierten en la casa matriz para Latinoamérica de la empresa multinacional porque se ven envueltas en procesos de adquisiciones a nivel internacional donde la multinacional busca no solo comprar la filial española sino la red que tenía previamente desarrollada en Latinoamérica. Prácticamente un 50 % de las empresas de la muestra tienen hasta 20 años, casi un 30 % tiene entre 20 y 40 años y un 20 % más de 40 años. En consecuencia, el tamaño también tiende a ser relativamente más grande que las filiales que operan sobre una base local. Basándonos en la media de empleados de los tres últimos años, en total un 68 % de las filiales trampolín tienen más de 50 empleados, y casi un 32 % más de 250 empleados.

Como unidades en las que se delega la implementación de la estrategia internacional en Latinoamérica, las filiales trampolín poseen un elevado control sobre las filiales en el mercado de destino. Si bien el criterio de control se fijaba inicialmente en un mínimo del 25 %, como se puede observar en el Gráfico 2 en la realidad las

GRÁFICO 2

FILIALES EN LATINOAMÉRICA PROPIEDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN
(En %)



FUENTE: Elaboración propia.

filiales trampolín ejercen un control prácticamente total sobre sus filiales latinoamericanas, con un porcentaje medio de propiedad sobre estas que llega a ser mayor del 90 %. En el Gráfico 2 se presenta también el número total de filiales en Latinoamérica contraladas por las filiales trampolín. Más del 50 % de la muestra posee en Latinoamérica hasta cinco filiales, y un 22 % entre cinco y diez, mientras que en total un 25 % tiene más de diez. Así, esto nos indica que cuando una filial asume este rol generalmente se sigue un proceso de expansión acumulativo.

Distribución sectorial

Del total de filiales trampolín, el 70 % pertenecen a sectores de prestación de servicios y el 30 % a sectores de fabricación. El Gráfico 3 ilustra la distribución de estas filiales de acuerdo al grado de intensidad tecnológica de sus respectivos sectores.

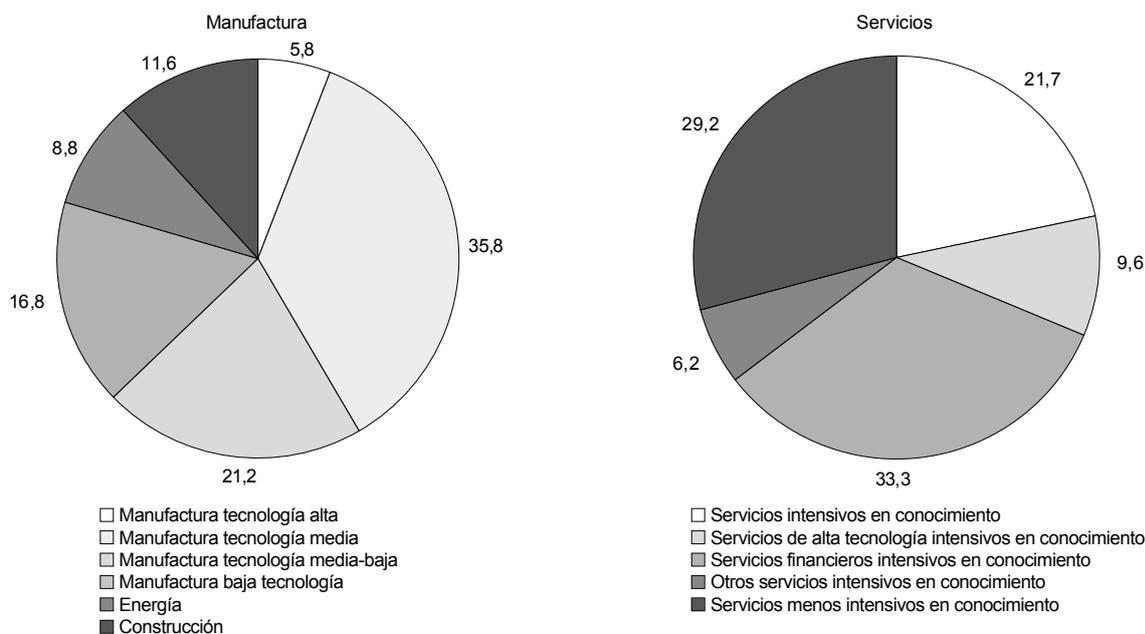
Como se puede observar, las ventajas de las filiales trampolín son mucho más visibles en el sector de servicios

que en los sectores manufactureros. Los aspectos relacionados con el conocimiento institucional son más relevantes en servicios (cultura, idioma, valores, etc.) porque básicamente dependen de la interacción personal. Además, en el caso particular de la relación de España con Latinoamérica podemos encontrar una serie de sectores especialmente atractivos en los que se puede aprovechar claramente el conocimiento empresarial: i) sectores relacionados con la cultura, la educación y la comunicación y ii) sectores en los que las empresas españolas se han convertido en líderes mundiales, que incluyen industrias de servicios tradicionales como la banca, telecomunicaciones y energía, y otras cuyo auge es más reciente como es el caso de las energías renovables y la gestión de los servicios públicos e infraestructuras.

Análisis cuantitativo

En esta parte del análisis pretendemos contrastar las hipótesis planteadas con relación a los recursos y competencias que caracterizan las filiales trampolín.

GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL
(En %)



FUENTE: Elaboración propia.

Para ello, utilizamos nuestra muestra de filiales trampoline y las comparamos con el grupo de control.

Medidas de las variables

A continuación detallamos como han sido medidas las distintas variables. En primer lugar, clasificamos la muestra en dos grupos: las filiales trampoline (69) y las filiales del grupo de control, localizadas en España y cuya casa matriz tenía inversiones en Latinoamérica no gestionadas a través de España (119).

Conocimiento experiencial. La medida del conocimiento experiencial se obtuvo a partir del trabajo seminal de Eriksson *et al.* (1997). La escala fue adaptada para el caso específico de Latinoamérica e incluyó siete ítems (Cuadro 1).

Disponibilidad de recursos directivos y financieros.

La información sobre ambos tipos se obtuvo de fuentes secundarias. La holgura directiva se refiere a la disponibilidad de los gerentes para desplegar esfuerzos en otra actividad. Medimos la disponibilidad de recursos directivos como la relación entre los miembros del equipo de alta dirección en la filial española y el número de empleados en esa unidad en los tres años anteriores al de referencia. Aunque trabajos anteriores (Verbeke y Yuan, 2013) utilizan la productividad de los empleados, creemos que nuestra medida capta mejor el alcance y la calidad del sistema directivo y, en gran medida, la holgura de gestión potencial que podría utilizarse para otras iniciativas. En términos de holgura financiera, utilizamos la relación capital / deuda (Lin *et al.*, 2009; Verbeke y Yuan, 2013). Un nivel más alto de disponibilidad de

CUADRO 1
VARIABLES Y ESCALAS

Escala (señale la importancia de...)	Fuente
<p>Conocimiento experiencial</p> <p>Los acuerdos de cooperación con empresas latinoamericanas. La relación con otras filiales del grupo en América Latina. El conocimiento sobre la legislación, normas y estándares en Latinoamérica. Conocemos el idioma de los países latinoamericanos. Tenemos experiencia internacional a través de operaciones realizadas con Latinoamérica. Nuestros clientes se internacionalizaron en Latinoamérica y seguimos sirviéndoles allí. Tenemos competencias y conocimientos únicos sobre cómo hacer negocios en Latinoamérica.</p>	Eriksson <i>et al.</i> (1997).
<p>Nivel de autonomía</p> <p>Nivel de decisiones estratégicas en el área de <i>marketing</i>. Nivel de decisiones estratégicas en el área de finanzas. Nivel de decisiones estratégicas en el área de producción. Nivel de decisiones estratégicas en el área de I+D.</p>	Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann y Dörrenbächer (2012).
<p>Desarrollo de competencias únicas</p> <p>Nuestra filial desarrolla información y <i>know-how</i> que se aplica en otras unidades de la compañía. Nuestra filial desarrolla competencias que es útil en otras unidades de la compañía. Nuestras habilidades tecnológicas se demandan en otras unidades de la compañía. Otras unidades de la compañía tendrían problemas sin habilidades que hemos desarrollado nosotros.</p>	Palmie, Keupp y Gassman (2014).
FUENTE: Elaboración propia.	

recursos financieros le permite a la filial explorar nuevas oportunidades.

El alcance geográfico de la cadena de valor se refiere a los límites geográficos de la organización, es decir, en qué medida la filial ha extendido sus operaciones y activos internacionales a través de las fronteras. Si bien el alcance geográfico ha sido medido tradicionalmente como el porcentaje de ventas internacionales (por ejemplo, Birkinshaw y Hood, 2000), la literatura más reciente enfatiza el papel de la inversión directa y reconoce las dificultades de hacer negocios fuera de la región de origen (Verbeke y Asmussen, 2016). Por tanto, utilizamos una medida que define el alcance de la filial en términos de una sola región, birregional o global.

El alcance de la actividad de la cadena de valor se refiere a la amplitud de actividades realizadas por la

empresa. En el cuestionario solicitamos que se reportasen las actividades que desarrollaban tales como producción, logística, *marketing*, I+D o ventas. Consideramos que las filiales centradas en un determinado tipo de actividad (ya sea en las etapas iniciales o posteriores del proceso de producción) están especializadas en una fase, mientras que las que realizaban diferentes actividades se codificaron como de amplio alcance.

La capacidad de la filial para generar competencias únicas se mide a través de una escala tipo Likert sobre siete puntos compuesta por cuatro ítems basada en la escala de Palmie, Keupp y Gassman (2014). Los ítems miden la capacidad de la filial para generar conocimiento aplicado en otras unidades de la compañía.

El grado de autonomía se ha utilizado también ampliamente en la investigación sobre las relaciones casa

CUADRO 2
PRUEBAS U DE MANN-WHITNEY PARA FILIALES TRAMPOLÍN/FILIALES CONTROL

DIFERENCIAS ENTRE FILIALES TRAMPOLÍN Y FILIALES CONTROL			
	Filiales trampolín	Filiales control	Diferencia de medias (pSig.)
Conocimiento experiencial			0,001**
N	67,00	126,00	
Media	5,10	4,70	
Desv. típica	1,50	0,80	
Nivel de autonomía			0,000**
N	67,00	126,00	
Media	3,20	2,20	
Desv. típica	1,30	1,20	
Desarrollo de competencias especiales			0,005**
N	67,00	126,00	
Media	4,30	3,40	
Desv. típica	2,00	1,96	
Disponibilidad de recursos financieros			0,45
N	67,00	126,00	
Media	0,35	0,30	
Desv. típica	0,70	0,40	
Disponibilidad de recursos directivos			0,013*
N	67,00	126,00	
Media	0,40	0,30	
Desv. típica	0,60	0,70	

NOTA: *p<0,05; **p<0,01.
FUENTE: **Elaboración propia.**

matriz-filiales. Utilizamos la escala de autonomía estratégica en las áreas de *marketing*, finanzas, RR.HH., I+D y producción desarrollada por Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann y Dörrenbächer (2012).

En el Cuadro 1 detallamos los ítems que componen las variables medidas con escalas.

Análisis estadístico y resultados

El objetivo de esta investigación es encontrar las diferencias determinantes de la filial trampolín en comparación con el resto de filiales locales. Para confirmar la diferencia entre dos grupos, utilizamos, por un lado, el test U de Mann-Withney (prueba adecuada

para la confirmación de diferencias cuando se trata de variables continuas) y los cuadros de contingencia (adecuada en el caso de relaciones entre variables categóricas).

El Cuadro 2 muestra los resultados del test U de Mann-Whitney para las hipótesis *H1*, *H2a*, *H2b*, *H3c* y *H3d* dada la naturaleza continua de las variables asociadas. La U de Mann-Whitney es un test no paramétrico empleado cuando las variables no siguen distribuciones normales y el objetivo es contrastar diferencias entre dos grupos independientes.

Para conocer la dirección de la diferencia entre los grupos reportamos la media para cada variable para el grupo de filiales trampolín y para el resto así como la

CUADRO 3

**CUADRO DE CONTINGENCIA PARA ESPECIALIZACIÓN
Y FILIALES TRAMPOLÍN/FILIALES CONTROL**

			Filiales control	Filiales trampolín	Total
Especialización de la filial	Alta (una actividad)	n	91,0	31,0	122
		RTC*	3,6	-3,6	
	Baja (varias actividades)	n	35,0	36,0	71
		RTC*	-3,6	3,6	
Total		Recuento	126,0	67,0	193

NOTA: *Residuos tipificados corregidos (RTC).

FUENTE: **Elaboración propia.**

CUADRO 4

**CUADRO DE CONTINGENCIA PARA ALCANCE GEOGRÁFICO
Y FILIALES TRAMPOLÍN/ FILIALES CONTROL**

			Filiales control	Filiales trampolín	Total
Regiones en las que opera	Solo región de origen	n	77,0	0,0	77
		RTC*	8,4	-8,4	
	Birregional	n	16,0	41,0	57
		RTC*	-6,9	6,9	
	Global	n	28,0	25,0	53
		RTC*	-2,1	2,1	
Total		Recuento	120,4	66,6	187

NOTA: *Residuos tipificados corregidos (RTC).

FUENTE: **Elaboración propia.**

significatividad del estadístico mediante el p -valor. Como podemos observar, existen diferencias significativas entre el grupo de filiales trampolín y el grupo de control para las variables conocimiento experiencial, nivel de autonomía, desarrollo de competencias únicas y nivel de holgura directiva. Por ello, aceptamos la $H1$, $H2a$, $H3c$ y $H3d$. Para todas ellas, la media de las filiales trampolín es superior en línea con nuestras propuestas teóricas. No existen diferencias para el nivel de disponibilidad de recursos financieros y por tanto rechazamos la $H2b$. La filiales trampolín son filiales que cuentan con una elevada

autonomía que han sabido desarrollar competencias únicas para que sean aprovechadas por otras unidades de la organización, con un conocimiento sustancial de los mercados latinoamericanos y con cierta holgura directiva que puede utilizarse en la expansión interregional.

Los Cuadros 3 y 4 recogen las relaciones de dependencia entre las filiales trampolín y las filiales de control para el alcance de las actividades de la cadena de valor y el alcance geográfico. En ambos casos se reportan los residuos tipificados corregidos. Si estos residuos presentan un valor en términos absolutos superior

a 1,96 existe un 95 % de probabilidad de que la asociación entre ambas variables no se deba al azar. En concreto, para un nivel de confianza del 0,95 ($\alpha= 0,05$) aquellos residuos mayores a $\pm 1,96$ indican que en dicha celda se acumulan más casos que los que cabría esperar si las variables fuesen independientes y, por tanto, señala una relación de dependencia. Como podemos observar, los residuos tipificados corregidos para ambas variables presentan valores positivos y superiores a 1,96 para las filiales trampolín con respecto a una baja especialización (muchas actividades en la cadena de valor) así como un alcance geográfico más allá de su región de origen (en dos o más regiones). Estos resultados nos permiten aceptar las *H3a* y *H3b*.

En este análisis estadístico hemos identificado una serie de recursos y competencias clave que influyen en la adopción del rol de la filial trampolín. De estos recursos aquellos relacionados con la especificidad del conocimiento a nivel de la filial, en línea con la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1996), son los más relevantes. Nuestros resultados destacan la relevancia del conocimiento junto con un amplio alcance de valor y geográfico como los elementos determinantes para adoptar este rol de mayor valor estratégico. Este amplio abanico de actividades y dominio enriquece la base de conocimientos de la filial imbuyendo en estas una actitud más emprendedora y activa independientemente de su experiencia internacional.

Por otra parte, nuestros resultados indican que las filiales trampolín son filiales con cierto grado de autonomía en sus decisiones estratégicas así como poseedoras de cierto reconocimiento dentro de la compañía por la creación de conocimiento único.

Todas las características mencionadas reproducen el perfil de una filial con un mandato estratégicamente relevante como por ejemplo, un centro de excelencia (Holm *et al.*, 2000) o las unidades intermedias como una casa matriz regional (Lasserre, 1996). Sin embargo, el papel del conocimiento experiencial en una región distinta de la de origen resulta novedoso en el estudio de las filiales con mandatos relevantes

y un diferenciador fundamental en el caso de la filial trampolín.

4. Conclusiones

En el presente trabajo hemos analizado una realidad económica que cada vez tiene una mayor relevancia en nuestro país por el creciente y significativo aumento de las relaciones comerciales y diplomáticas con la región latinoamericana: un valor intangible que España puede reivindicar en la esfera global.

El estudio empírico presentado ofrece una visión general del perfil de la filial trampolín y las características asociadas al rol. De este podemos inferir importantes contribuciones en el ámbito de la práctica empresarial. Las filiales trampolín tienen un elevado alcance de actividad y geográfico con un conocimiento sustancial de la realidad latinoamericana. Además han sabido desarrollar cierta autonomía lo que les permite no solo ser reconocidas por el resto de la organización sino además aportar conocimiento específico a otras unidades de la empresa.

Este estudio ofrece una perspectiva distinta en la configuración de la multinacional como red basada en la necesidad de ubicar las funciones de la matriz donde estas se puedan realizar de la manera más eficiente en el proceso de expansión interregional. Estas filiales permiten mejorar la implantación de las empresas multinacionales en Latinoamérica en la medida en que facilitan la adquisición de parte del conocimiento experiencial necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en esta. Una innovación organizativa, olvidada por la literatura sobre internacionalización, que permite, en parte, mitigar los problemas a los que se enfrentan las empresas multinacionales cuando invierten en entornos institucionales muy diferentes a los del país de origen y que podría servir como modelo de *benchmarking* para otras empresas.

Nuestro trabajo muestra la evidencia de una estrategia que incrementa la legitimidad de la inversión en los mercados locales sin la necesidad de realizar costosas

y complejas inversiones en adquisiciones o negociaciones con empresas en el país de destino. Este hecho es especialmente relevante en la entrada en mercados emergentes, como es el caso de Latinoamérica, en los cuales las empresas de países más desarrollados se enfrentan a instituciones poco reguladas donde existe un mayor riesgo de pérdida de valor. Esta estructura intermedia, con una mayor experiencia y conocimiento en la región, liderará inicialmente el proceso, limitará en cierta medida el riesgo y podrá generar más fácilmente derrames positivos en los mercados locales.

En el análisis descriptivo hemos mostrado como las potenciales ventajas de esta estrategia son especialmente manifiestas en sectores de servicios de empresas europeas, en los que la experiencia española permite acelerar el proceso de aprendizaje en la inversión local, supliendo los problemas derivados de la falta de conocimiento cultural, institucional y empresarial. La posición intermedia de España en términos culturales e institucionales entre Europa y Latinoamérica es clara, y puede ser aprovechada por las empresas europeas, sin embargo entre Asia o Norteamérica y Latinoamérica dicha relación institucional con España ya no es tan evidente. No obstante, si las empresas de estas nacionalidades utilizan esta estrategia podría ser fundamentalmente, no por la búsqueda de las ventajas derivadas de la afinidad cultural e institucional sino por el potencial aprovechamiento de las redes empresariales establecidas en Latinoamérica en determinados sectores en los que España ha mostrado su liderazgo internacional.

A nivel práctico, la filial trampolín es un enfoque indirecto utilizado por las casas matrices para localizar recursos y permanecer envueltos en el desarrollo de competencias y asignación de procesos sin destruir valor. No obstante, consideramos que nuestro concepto de «filial trampolín» funciona mejor para empresas de tamaño medio que no tienen amplias redes de filiales consolidadas por todo el mundo y donde los aspectos de riesgo, legitimidad en el país de destino y tiempo todavía son importantes.

En el análisis cuantitativo hemos evidenciado la importancia de contar con ciertos recursos y competencias específicas para desarrollar este rol. En este sentido, es fundamental disponer de un *stock* de conocimiento experiencial sobre la región de destino, en este caso, sobre Latinoamérica. Adicionalmente hemos mostrado como la base de nuevos conocimientos, que se generan en aquellas empresas con un amplio alcance geográfico y de actividad, se convierten en competencias específicas que permiten reconocer oportunidades más allá de las fronteras nacionales y por tanto alcanzar roles de mayor importancia estratégica dentro de la multinacional. Una recomendación importante es que estas filiales deben ser capaces de reconocer estas ventajas específicas y potenciarlas, invirtiendo en mayores dotaciones de conocimiento experiencial relevante (tácito y específico), y lo que es más importante, reivindicarlo en la casa matriz y en el resto de filiales de la multinacional. Ello le permitirá solicitar la disposición de recursos adicionales y un mayor grado de autonomía para ejercer las funciones de coordinación, control e, incluso, inversión en otras filiales.

La consolidación de este modelo de estructura intermedia podría tener efectos positivos adicionales en cuanto a la atracción de inversión directa extranjera en la medida en que los ejecutivos de estas filiales fuesen capaces de atraer la atención de sus casas matrices y reivindicar las posibilidades de este nuevo rol de mayor valor. A nivel de sector, estas filiales con un rol más activo no solo garantizan la inversión extranjera en un país sino que generan efectos de derrame positivos hacia los sectores auxiliares.

Aunque nuestro modelo de filial trampolín se ha aplicado a las relaciones específicas entre Europa, España y Latinoamérica, creemos que podría aplicarse a cualquier inversión entre diferentes regiones donde una hipotética estructura intermedia podría actuar como puente entre diferentes unidades de la organización. Así, por ejemplo, desde la práctica empresarial se señalan países como Turquía para la entrada en Oriente Medio, Austria o Polonia para la entrada en

países de Europa del Este o Finlandia para la entrada en las repúblicas bálticas y Rusia. En este sentido, con las oportunas adaptaciones a cada caso, por ejemplo, la filial podría situarse en la misma región que la red local o incluso en diferentes regiones, el modelo podría ser generalizable y enriquecer una reciente corriente que afirma que invirtiendo en pocos países, que pueden actuar como *hubs* podría obtenerse una mayor eficiencia y alcance global (Prahalad y Bhattacharyya, 2008).

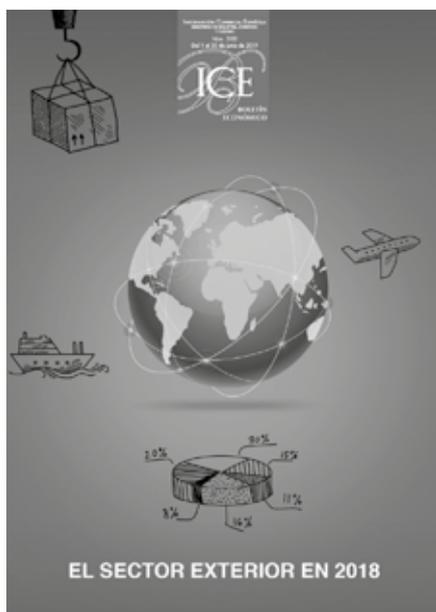
En definitiva, nuestro estudio analiza un problema económico y social relevante como es la necesaria integración de instituciones, empresas multinacionales y empresas locales para configurar un marco de relaciones que permita fomentar beneficios recíprocos, mejorar las prácticas empresariales y generar una mayor legitimidad de la inversión extranjera.

Referencias bibliográficas

- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., & McGaughey, S. L. (2012). Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates. *Journal of International Management*, 18(3), 276-292.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *MIR: Management International Review*, 329-350.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 802-818.
- Asmussen, C. G., & Goerzen, A. (2013). Unpacking dimensions of foreignness: Firm-specific capabilities and international dispersion in regional, cultural, and institutional space. *Global Strategy Journal*, 3(2), 127-149.
- Asmussen, C. G., Foss, N. J., & Pedersen, T. (2013). Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: evidence from European subsidiaries. *Journal of Management*, 39(6), 1397-1429.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141-154.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, T. C. (2007). Managing executive attention in the global company. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 39.
- Campbell, A., & Szulanski, G. (2016). Knowing when corporate headquarters adds rather than subtracts value. *McKinsey Quarterly*, January, 1-8.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Chakravarty, D., Hsieh, Y., Schotter, A. P. J., & Beamish, P. (2017). Multinational enterprise regional management centres: Characteristics and performance. *Journal of World Business*, 52, 296-311.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2018). *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, (LC/PUB.2018/13-P), Santiago.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar Publishing.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172.
- Global LATAM (2018). *Series on Foreign Direct Investment*. ICEX-Invest in Spain.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195-214.
- Hoenen, A. K., Nell, P. C., & Ambos, B. (2014). MNE entrepreneurial capabilities at intermediate levels: the roles of

- external embeddedness and heterogeneous environments. *Long Range Planning*, 47, 76-86.
- Holm, U., Pedersen, T., & Björkman, I. (2000). *The emergence and impact of MNC centres of excellence*. Basingstoke, UK.
- ICEX (2019). *Spain: your partner in Europe. Business Opportunities*. ICEX-Invest in Spain.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29(1), 30-37.
- Lin, W. T., Cheng, K. Y., & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44(4), 397-406.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25, 1179-1197.
- Palmié, M., Keupp, M., & Gassmann, O. (2014). Pull the right levers: Creating internationally "Useful" subsidiary competence by organizational architecture. *Long Range Planning*, 47, 32-48.
- Pla-Barber, J., & Camps, J. (2012). Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America. *Journal of Economic Geography*, 12, 519-538.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & Madhok, A. (2018). Co-parenting through subsidiaries: A model of value creation in the multinational firm. *Global Strategy Journal*, 8(4), 536-562.
- Prahalad, C. K., & Bhattacharyya, H. (2008). Twenty Hubs and No HQ-A new form of global organization grounded in "gateway" countries can allow a company to operate profitably around the world. *Strategy and Business*, (50), 24.
- Qian, G., Li, L., & Rugman, A. M. (2013). Liability of country foreignness and liability of regional foreignness: Their effects on geographic diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 635-647.
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125-137.
- Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2014). The effects of MNC parent effort and social structure on subsidiary absorptive capacity. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 303-320.
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2013). The drivers of multinational enterprise subsidiary entrepreneurship in China: A new resource-based view perspective. *Journal of Management Studies*, 50(2), 236-258.
- Verbeke, A., & Asmussen, C. G. (2016). Global, Local, or Regional? The Locus of MNE Strategies. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051-1075.
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2018). The dynamics of multinational enterprise subsidiary roles in an era of regionalization. In *The Routledge Companion to the Geography of International Business* (pp. 112-130). Routledge.

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Paúl Vera-Gilces*
Xavier Ordeñana*
Alfredo Jiménez**

EL EFECTO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS LOCALES LATINOAMERICANAS: EL CASO DE LAS MANUFACTURAS EN ECUADOR

La inversión directa extranjera (IDE) es un tema central en la investigación de negocios internacionales, así como un determinante crítico de múltiples resultados económicos, tales como, producto interior bruto (PIB), empleo, generación de stock de capital, productividad, etc. Sin embargo, el análisis del efecto que produce este indicador a nivel de empresas ha sido poco estudiado, sobretodo en el contexto de países latinoamericanos. Este trabajo analiza el efecto de los flujos de la IDE en las empresas utilizando para ello una muestra de firmas ecuatorianas para el período 2007-2016. Nuestro análisis, centrado en empresas manufactureras, muestra que los indicadores de desempeño son superiores en aquellas empresas que reciben la IDE.

The effect of foreign direct investment in the performance of Latin American local companies: the case of manufactures in Ecuador

Foreign direct investment (FDI) is a central issue in international business research as a critical determinant of multiple economic outcomes, such as gross domestic product (GDP), employment, capital stock generation, productivity, etc. However, the analysis of the effect produced by this indicator at the company level has been under-studied, especially in the context of Latin American countries. This paper analyzes the effect of FDI flows in companies using a sample of Ecuadorian firms for the period 2007-2016. Our analysis, focused on manufacturing companies, shows that performance indicators are higher in those companies that receive FDI.

Palabras clave: IDE, manufacturas, rendimiento, productividad.

Keywords: FDI, manufactures, performance, productivity.

JEL: D22, D24, F21, L25.

* Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL. ESPAE Graduate School of Management. Guayaquil, Ecuador.

** KEDGE Business School. Department of Management. Talence, France.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6900>

1. Introducción

Los efectos de la inversión directa extranjera (IDE) han sido analizados con frecuencia dentro de la investigación económica y de negocios debido a sus repercusiones a nivel macroeconómico y microeconómico. Una de las principales relaciones a nivel macroeconómico se da con el crecimiento económico, especialmente en el caso de las economías emergentes (Bengoia y Sánchez-Robles, 2003; Moran, Graham y Blomström, 2005). Desde una perspectiva microeconómica, los efectos a nivel de empresas se benefician positivamente de incrementos en la productividad (Damijan, Polanec y Prašnikar, 2007), transferencia de nuevas tecnologías (Van Pottelsberghe de la Potterie y Lichtenberg, 2001), así como desplazamientos de la eficiencia técnica (Kholdy, 1995). La IDE también tiene repercusiones en la dinámica del mercado laboral (Waldkirch, Nunnenkamp y Alatorre Bremont, 2009). Por estas razones, gerentes, directores empresariales y los encargados del desempeño de políticas públicas tienden a incentivar los flujos de la IDE dados sus beneficios.

Así pues, la IDE se asocia a efectos positivos en la economía, de ahí que la mayoría de las investigaciones estén enfocadas en medir el impacto generalizado sobre la economía del país anfitrión (Wei y Liu, 2006). Sin embargo, hay una creciente tendencia de investigaciones de los efectos específicos a nivel de la industria. En particular, el sector manufacturero es representativo por su capacidad de transformar un conjunto de recursos dados en productos finales, por ello en países como China (Cheung y Ping, 2004), Francia, Italia y España (Castellani y Zanfei, 2002) y México (Blomström y Wolff, 1994), se han realizado estudios sobre el efecto de la IDE en materia de eficiencia, productividad y formación de capital; aspectos importantes para mejorar el desempeño empresarial.

Las implicaciones de los efectos y atracción de la IDE han sido estudiadas tanto en países desarrollados como emergentes. En el caso de los países emergentes,

los flujos de inversión recibidos son habitualmente menores que aquellos recibidos por países desarrollados. Esto se debe, entre otras cosas, a los altos niveles de incertidumbre (Aizenman y Marion, 2004), a los elevados niveles de corrupción (Habib y Zurawicki, 2002), a la menor calidad institucional y la poca protección a los inversores (Vera-Gilces, Camino-Mogro, Ordeñana-Rodríguez y Cornejo-Marcos, 2019). Por esta razón, la investigación empírica que rodea a este tema ha estado orientada hacia aquellos países que tienen una mayor captación de la IDE.

Latinoamérica es una región de grandes contrastes debido a la disparidad en la actividad manufacturera entre países. Por ejemplo, mientras México ha tenido un incremento sostenido en la producción del sector y una fuerte generación de empleo en los últimos años, otros como Argentina, Colombia y Chile están luchando contra la desaceleración de ciertos sectores, producto de sequías, devaluaciones y caídas en el consumo. En este contexto, analizar los factores que inciden en el desempeño de las empresas manufactureras toma una gran relevancia, sobre todo porque los efectos de la IDE en este tipo de países no han sido analizados con precisión, y los estudios existentes han sido orientados a nivel macro (Cuadros, Orts y Alguacil, 2004). Así, nuestro objetivo es cubrir esta brecha analizando los efectos de la inversión extranjera directa, medidos por la entrada de flujos de capital en la industria manufacturera, con una muestra de empresas ecuatorianas.

Ecuador es un caso particular de estudio en latinoamérica debido a la contribución de las manufacturas a su economía. Este sector es altamente relevante debido a su comportamiento procíclico con el PIB. Así, según datos del Banco Central de este país, las manufacturas han realizado contribuciones del 23,92 % al PIB en promedio durante la última década. De manera similar, este sector tiene un rol crítico en el mercado laboral teniendo una contribución del 26,8 % del total de utilidades generadas en el país y produciendo el 18,4 % del empleo nacional total.

El presente artículo pretende contribuir a la literatura relacionada al menos en dos aspectos: *i*) mostrando evidencia para los efectos directos de la IDE sobre el desempeño de las empresas manufactureras. Para este tipo de análisis, es más común el análisis de los efectos indirectos como *spillovers*, no obstante, los registros institucionales permiten la medición de los efectos directos de la IDE y; *ii*) abordando el efecto de la IDE hacia el desempeño de las empresas desde un contexto más amplio, teniendo así la productividad, pero también el tamaño, cuyo factor es también importante debido a la dinámica de las manufacturas. Así, se estima una regresión de datos de panel con efectos aleatorios. También, es importante destacar que comúnmente las medidas de desempeño consideradas en análisis previos han sido orientadas hacia un enfoque principalmente financiero, por ejemplo, ROA, ROE. Sin embargo, consideramos que el efecto directo puede estar no solo relacionado con una mejor condición financiera pero también con una mejora en factores no observados que incrementen la productividad y el tamaño de las empresas. Este análisis, de hecho, refleja que existe un desempeño mayor para aquellas empresas que reciben la IDE versus aquellas que no.

El artículo está estructurado de la siguiente manera: el apartado 1 presenta una breve revisión general de literatura; el apartado 2 resume el planteamiento de las hipótesis; el apartado 3 describe la muestra utilizada y las variables de control; el apartado 4 presenta el análisis empírico; el apartado 5 muestra y discute los resultados obtenidos; y el último apartado recoge las conclusiones.

2. Marco teórico e hipótesis

Desde una perspectiva microeconómica, los efectos ocasionados por la IDE se han clasificado en dos grupos (Hanousek, Kočenda y Maurel, 2011). Aquellos directos, que miden el efecto de los flujos de inversión en las empresas y aquellos efectos indirectos, los cuales son atribuidos a la presencia de firmas

multinacionales al nivel de industria. Comúnmente, para los efectos indirectos las investigaciones dividen estos aspectos en efectos horizontales y verticales (Jin, García y Salomon, 2019; Bwalya, 2006). Los primeros explican el impacto de la intervención de la IDE en la misma industria, mientras que los últimos son conocidos también como efectos de derrame o *spillovers*, es decir, efectos indirectos. Debido a que el análisis mayoritariamente está dirigido a evaluar el impacto de los efectos indirectos, aquí pretendemos analizar cómo los flujos de inversión, es decir, aquellos efectos directos, afectan el desempeño de las empresas.

La intuición nos dice que uno de los primeros efectos que se presentarían en los flujos de inversión a nivel industrial es la dinámica del mercado laboral. Esto es debido por la generación de nuevas plazas de empleo que crea la apertura de empresas multinacionales (Walckirch, Nunnenkamp y Alatorre Bremont, 2009). A nivel de industria existen estudios que abordan la diferencia entre los efectos directos e indirectos para las empresas del sector manufacturero chino entre los años 2004-2006 (Girma, Gong, Görg y Lancheros, 2015; Wu, 2000). Los resultados de estas investigaciones señalan que los efectos directos son positivos únicamente en los grupos cuya presencia de empresas extranjeras es mayor, mientras que, los efectos de *spillovers* son negativos para las empresas locales a mayor presencia de multinacionales.

Conclusiones similares pueden encontrarse en publicaciones como (Wei y Lui, 2006; Lu, Tao y Zhu, 2017) quienes previamente encontraron efectos negativos a nivel intraindustrial en el sector de manufacturas chinas. Sin embargo, en este estudio se incluye también otras consecuencias de la incursión de la IDE. Efectos de *spillover* a nivel interindustrial. Estos son significativos y positivos, es decir que, la presencia de firmas extranjeras estimula la productividad de otros sectores relacionados al sector de manufacturas por estimulación de demanda. En un contexto similar en el sector de manufacturas se encuentran resultados similares en Vietnam (Newman, Rand, Talbot y Tarp, 2015).

Por otro lado, existen autores que discuten la posibilidad de efectos directos positivos a nivel micro-económico. Por ejemplo, Azman-Saini, Law y Ahmad (2010) señalan que el desarrollo del sector financiero de un país es un factor importante en la estructura económica para absorber los efectos positivos de la IDE. En otro escenario, bajo la intuición de superioridad técnica de las empresas multinacionales, estas representan un canal para la transferencia de tecnología tanto a nivel de procesos productivos como de conocimientos. Uno de ellos es el presentado por los autores (Damijan, Rojec, Majcen y Knell, 2013) quienes para un conjunto de diez países emergentes: Bulgaria, República Checa, Croacia, Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, Rumanía, Eslovenia y Ucrania, con datos en un período de diez años (1995-2005), hicieron algunos hallazgos interesantes. Aquí, la capacidad de absorción es uno de los resultados relevantes, puesto que, es utilizada como variable de control. Cuando este instrumento interviene, siete de los diez países presentan efectos horizontales positivos y significativos, mientras que cuando no se controla, medida por la capacidad de absorción, no existen efectos directos. Así también, los efectos directos indirectos se distribuyen equitativamente, mientras que los efectos directos negativos afectan en mayor medida a las empresas de tamaño pequeño.

En este punto, desde la literatura pionera en la explicación de los posibles efectos de la inversión directa extranjera directa (Caves, 1974; Kokko, Tansini y Zejan, 1996) hasta las investigaciones más recientes, los resultados son muy variados, dependiendo de las especificaciones del modelo y el contexto económico de la o las economías emergentes analizadas. En contraste, en países avanzados (Liu, Siler, Wang y Wei, 2000; Haskel, Pereira y Slaughter, 2007) aportan evidencia de una interacción positiva en la productividad de las empresas locales por la intervención de la IDE. Si bien es cierto, esto podría respaldarse en la capacidad del capital humano en las economías desarrolladas, puesto que estas gozan de un nivel más alto en estándares

de educación, tecnología, investigación y demás capacidades que agilizan las competencias de aprendizaje y adaptación, pudiendo así incorporar los avances que traen las empresas extranjeras en sus procesos, e inclusive a través del *benchmarking* podrían mejorarlos.

En el contexto ecuatoriano, la literatura sobre los efectos de la inversión directa extranjera es apenas existente. Sin embargo, cabe pensar que en un contexto de economía dolarizada como es Ecuador, el riesgo de tipo de cambio se reduce considerablemente en comparación con inversiones en otras economías emergentes. Esto representa una ventaja sustancial para los inversores (principalmente Estados Unidos, España, Suiza, entre otros), lo que puede incrementar la confianza en el país y una mayor transferencia de innovación en productos y procesos que se traduzca en un efecto *spillover* mayor.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriormente presentados, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La inversión directa extranjera en Ecuador está positivamente relacionada con el desempeño empresarial.

Otra característica relevante, es la capacidad de absorción de la tecnología. Esta condición podría ser asociada al nivel de capacitación de capital humano o bien al tamaño de la firma. Puede argumentarse, por ejemplo, que las empresas de mayor tamaño están mejor equipadas en organización, procesos, gerencia, entre otros aspectos, en comparación con las pequeñas empresas. Tal es el caso de Zhang, Li, Li y Zhou (2010) quienes discuten la fuerza determinística que tiene el tamaño de las empresas en la mejora de la productividad en el sector manufacturero chino, siendo las grandes empresas las más beneficiadas. Por otro lado, uno de los hallazgos importantes realizados por (Sánchez-Sellero, Rosell-Martínez y García-Vázquez, 2014) es la influencia del tamaño de la empresa en su capacidad para absorber los efectos de derrame de la IDE.

Alguno de los estudios que encuentran evidencia de los efectos negativos de la IDE sobre el desempeño de las empresas locales, hacen un paréntesis para señalar que, para grandes empresas con una brecha tecnológica menor respecto a las empresas extranjeras, pueden verse beneficiadas por los efectos de derrame (*spillover*) en materia de productividad y eficiencia (Waldkirch, Nunnenkamp y Alatorre Bremont, 2009). Este hallazgo resulta interesante puesto que, hasta ahora solo se había centrado la atención en la implicación de la capacidad de absorción por condiciones de capital humano, la estructura de mercado o políticas de atracción de la IDE.

El tamaño de las empresas que puede medirse por la cantidad de empleados o activos, dando origen a la clasificación como pequeñas, medianas y grandes empresas. Park y Ghauri (2011) analizaron para empresas pequeñas y medianas en Corea las condiciones claves para la absorción de las capacidades tecnológicas procedentes de la IDE. En su estudio encontraron que más allá del nivel de capacitación del capital humano, la intensidad de aprendizaje para adquirir nuevas tecnologías tiene un efecto positivo. Además, señalan que las pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo buscan complementar el conocimiento y tratan de aprovechar las oportunidades para aprender de las empresas extranjeras. De esta manera, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El efecto positivo de la inversión directa extranjera en Ecuador es mayor en aquellas empresas de mayor tamaño.

3. Muestra y variables

Datos

La base de datos empleada en este trabajo pertenece a una recolección de los estados financieros de todas las empresas manufactureras del

Ecuador. Este proceso es llevado electrónicamente y con periodicidad anual por la institución que regula y supervisa a todas las empresas en dicho país «Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores». De esta forma, es un requisito para las empresas subir la información financiera que involucra su desempeño durante todo el año. Debido a este proceso, ha sido posible obtener la estructura de datos de panel con toda la información financiera de las empresas que pertenecen a las manufacturas para el período 2007-2016. Se han considerado todas aquellas empresas que reportaron sus balances financieros sin importar su situación legal actual o fecha de creación; es decir, se consideran todas las empresas que se encontraron activas en el momento de reportar la información, aunque esto conlleve a tener una estructura de panel no balanceada, para así tener un mayor número de observaciones.

Con respecto al proceso de depuración, se excluyeron aquellas empresas que reportaron ventas con valor de cero, así como aquellas empresas que han presentado información incongruente, por ejemplo, sin trabajadores y aquellas donde la ecuación contable¹ no es satisfecha. Finalmente, la base cuenta con un total de 5.172 empresas disponibles para realizar los análisis.

Junto con las cuentas financieras, utilizamos también una serie de controles. Así, se han utilizado datos de la ubicación geográfica de las empresas a nivel de ciudad y región, *dummies* de años, *dummies* para el tipo de empresa según su registro (sociedad anónima, responsabilidad limitada, economía mixta, anónima multinacional andina y anónima en predios rústica) y *dummies* para el tipo de actividad industrial CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas).

El Cuadro 1, presenta estadísticas descriptivas para las variables que son incluidas dentro del análisis. Los resultados demuestran que el nivel de correlación entre los regresores es bajo, siendo la correlación más

¹ Activos = Pasivos + Patrimonio.

CUADRO 1
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS: VARIABLES DE REGRESIÓN

	Obs.	Media	Des. estándar	1	2	3	4	5	6
Tamaño	17,364	12,830	2,060	1					
Productividad.....	9,168	0,030	1,390	0,455***	1				
Solvencia	17,099	0,650	0,990	0,003**	-0,026**	1			
Z-score	17,364	17,430	276,200	-0,005	0,001	0,022***	1		
Grandes.....	17,403	0,090	0,280	0,429***	0,363***	-0,022***	-0,001	1	
IDE.....	17,403	0,142	0,349	0,256***	0,019*	-0,026***	-0,001	0,186***	1

NOTAS: El Cuadro 1 describe la situación descriptiva de las variables de regresión. Las variables solvencia y Z-score están en logaritmos. Se muestran los niveles de significatividad al 10 % (*), 5 % (**) y 1 % (***) resultado de una prueba de hipótesis de correlación lineal.

FUENTE: Elaboración propia.

alta entre la *dummy* de empresas grandes con el logaritmo natural de los activos (0,43). De acuerdo con este análisis, es posible afirmar que los resultados derivados del uso de estas variables están libres de problemas de multicolinealidad.

VARIABLES DEPENDIENTES

Para el análisis empírico se han considerado dos proxys para medir el desempeño empresarial: la productividad total de los factores (estimada como el residuo de la función de producción de la empresa) y el tamaño de la empresa (medido por el logaritmo natural de los activos). Aunque otros estudios toman como medidas de desempeño los resultados de rentabilidad tales como el ROA y ROE, estas medidas, aunque útiles, miden el desempeño empresarial desde un punto de vista netamente financiero. Nuestro propósito es analizar cómo influencia la IDE en el contexto empresarial. Diversos autores señalan que además del capital (*per se*) las inversiones dan cierto *stock* de conocimiento y otros efectos de derrame (*spillover*) (Asiedu, 2002; De Mello, 1997; Noorbakhsh, Paloni y Youssef, 2001). Por tanto, resulta interesante analizar si dichas

inversiones mejoran no solo los resultados financieros, sino también la manera en la que la empresa produce y su tamaño.

Productividad total de los factores (PTF)

La productividad, en términos sencillos, es la capacidad de las empresas para convertir insumos (*inputs*) en producción final (*outputs*). Dentro de la literatura y las investigaciones empíricas, es común el interés de analizar las razones por las cuales las empresas difieren en sus niveles de productividad, Syverson (2011). No obstante, en nuestro trabajo no pretendemos medir los canales que influyen dichas disparidades. Aquí, al igual que en otros casos como los presentados por Kuger (2006), tomamos este índice como un indicador del desempeño empresarial.

Para la medición de este indicador, existen varios enfoques que pueden ser utilizados². Entre ellos, la frontera estocástica de producción (FEP), números de índice (NI) y el análisis envolvente de datos (AED). No

² Para una revisión metodológica más exhaustiva véase (Van Biesebroeck, 2003).

obstante, estas metodologías no están exentas de críticas, por ejemplo, para que las estimaciones de la PTF por medio de números de índice no tengan sesgo, requieren una serie de restricciones que fallan en considerar la simultaneidad entre productividad y las decisiones sobre los insumos de las empresas (Fariñas y Martín-Marcos, 2007). De igual manera, los resultados de la PTF calculada por el AED, cuyo comportamiento determinístico podría ser ventajoso porque no requiere la suposición previa de una distribución de probabilidad, están condicionados a las características de la muestra y podrían variar de una muestra a otra. Por último, las estimaciones de la FEP, las cuales son de carácter probabilístico, no consideran problemas de simultaneidad entre los factores de producción.

Para mitigar la posibilidad de incurrir en estimaciones sesgadas, calculamos la PTF por medio de una estimación de paneles dinámicos en dos etapas, más conocida como el método generalizado de momentos en dos etapas. De esta forma, se considera que una empresa produce según una función de producción al estilo Cobb-Douglas, cuya forma lineal sería la siguiente:

$$y_{it} = \vartheta_1 k_{it} + \vartheta_2 l_{it} + \vartheta_3 m_{it} + \kappa_{it} \quad [1]$$

Donde y_{it} es el logaritmo de las ventas, l_{it} representa el logaritmo del número de trabajadores y m_{it} es el logaritmo del consumo intermedio. Así, ϑ_1 , ϑ_2 , ϑ_3 representan las elasticidades con respecto al capital, trabajo y consumo intermedio respectivamente. Aquí, se asume que la tecnología de producción presenta retornos constantes a escala, de tal forma que $\sum_{i=1}^3 \vartheta_i = 1$.

El nivel de productividad por empresa está representado por k_{it} , el cual puede ser descompuesto en tres factores:

$$\kappa_{it} = \alpha_j + \alpha_t + \mu_{it} \quad [2]$$

Donde α_j captura los efectos fijos individuales de las diferencias en productividad propias de la empresa, α_t captura *shocks* exógenos a nivel macroeconómico

que afectan de igual forma a todas las empresas y μ_{it} representa los *shocks* idiosincráticos de productividad.

Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa es una variable ampliamente analizada dentro de la investigación empírica a nivel de empresas (Cabral y Mata, 2003). A pesar de que existen varias maneras de definir este indicador, dos formas sobresalen dentro de los trabajos empíricos; números de empleados (Beck, Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 2005) y el logaritmo de los activos (Alfaro, Asis, Chari y Panizza, 2019). Aquí, nos referimos al tamaño de la empresa como el logaritmo del nivel de activos debido a que para el contexto ecuatoriano, refleja de mejor manera el tamaño de las empresas; sobre todo en el sector de manufacturas que es intensivo en activos fijos.

Variables de control

Estabilidad financiera

Tratar de definir la estabilidad financiera no es una tarea sencilla, desde que este término comprende varios aspectos financieros que dificultan su medición en un solo índice. Existen dos paradigmas en torno a la clasificación de la estabilidad financiera, políticas microprudenciales y políticas macroprudenciales. Dentro de este estudio, nos centramos en las políticas microprudenciales que determinan la probabilidad de que una empresa quiebre. La complejidad en la definición de estabilidad también abarca la manera en la que este indicador es medido (Fell y Schinasi, 2005). Así, para efectos prácticos, se mide la estabilidad financiera por medio del *Z-score*. Este índice es ampliamente utilizado en investigaciones empíricas en el campo de las finanzas, específicamente en la investigación bancaria, pero también ha sido extendido a nivel empresarial. Así, este índice compara las reservas: rendimiento (medido a través del ROA) más el nivel de capitalización (patrimonio entre activos) con el nivel de riesgo

(volatilidad de los rendimientos, es decir, la desviación estándar del ROA). De cierta manera, lo que pretende capturar este índice es la solvencia, dado que tiene una relación negativa con la probabilidad de insolvencia de una empresa/institución financiera. Una puntuación mayor en este índice refleja una menor probabilidad de quiebra.

$$Z - score = \frac{ROA_{it} \left(\frac{Patrimonio_{it}}{Activos_{it}} \right)}{\sigma_{ROA}} \quad [3]$$

La inclusión de esta variable toma relevancia debido a la relación que existe entre la estabilidad financiera con la sostenibilidad de las empresas (Johnson, 2011), factor que está también ligado con el desempeño económico de las mismas. Una interpretación causal con respecto a un fenómeno de estudio es complicada con datos no experimentales, mucho más en entornos no aleatorizados. No obstante, tomar en consideración variables que incidan en el desempeño y controlar por factores clave mitiga el sesgo que tienen este tipo de estudios con data observacional.

Solvencia

Se ha considerado este índice financiero debido a que captura la capacidad que tiene una empresa para realizar el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, es decir, su liquidez. La importancia de la inclusión de este indicador radica en que, por un lado, es un factor importante para considerar (por las instituciones financieras) al momento de solicitar líneas de crédito y, por otro, recoge información histórica del comportamiento de pago de la compañía. El tener mayor acceso a canales financieros podría mejorar las condiciones futuras de una empresa, por ende, su desempeño. Así también, investigaciones previas como las de (Wang, 2002) han demostrado que existe una estrecha relación entre el manejo de la liquidez y las mejoras en el desempeño operativo de las empresas en un entorno de países emergentes.

4. Análisis empírico

El principal objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la IDE y las dos variables de desempeño propuestas. Para esto, se ha considerado como proxy de la IDE las variaciones positivas en el capital de la compañía. Con la finalidad de determinar aquellas empresas que han recibido la IDE, se ha creado una variable *dummy* que toma el valor de uno (IDE = 1) si la empresa tuvo «al menos» una variación positiva en su capital con fondos provenientes del exterior durante el período de estudio.

Para la estimación de los coeficientes de regresión, existen dos vías ampliamente utilizadas. Por un lado, el estimador de efectos fijos cuya principal característica es la eliminación de la heterogeneidad no observada, pero constante en el tiempo. En otras palabras, todos aquellos factores que pueden hacer ruido a la relación propuesta y que no son incluidos, pero invariables a lo largo del tiempo, son considerados por este método. Por otro lado, el estimador de efectos aleatorios que en lugar de tener un intercepto fijo, permite que el intercepto sea aleatorio con media v_i y varianza $Var(v_i) \neq 0$.

Debido a que la variable de inversión no cambia año a año³, se dificulta realizar una estimación adecuada por efectos fijos. Por esta razón, la estimación de los coeficientes de regresión se obtiene por medio del método de efectos aleatorios. No obstante, para controlar otras fuentes que potencialmente podrían estar vinculadas a incrementos en el desempeño de las empresas, se incluyen otras fuentes de efectos fijos y variables de carácter financiero.

Para la validación de las hipótesis, se proponen tres enfoques distintos. El primero, representa la línea base donde se analiza la relación como una función simple, en la que el desempeño es una función de la variable *dummy* de inversión, es decir, $Desempeño=f(IDE)$.

³ Tal como ha sido computada, toma el valor de uno (IDE = 1) para todo el período si la empresa recibió al menos una vez un flujo de inversión durante el período de análisis.

Aquí, se incluyen los efectos fijos descritos previamente en la sección de datos. Así, se obtiene:

$$Desempeño_{it} = \alpha + \gamma(IDE_{it}) + \sum_{t=1}^T \vartheta_{1a} años_t + \sum_{c=1}^C \vartheta_{2c} ciudad_c + \sum_{r=1}^R \vartheta_{3r} región_r + \sum_{j=1}^J \vartheta_{4j} tipo_j + \sum_{k=1}^K \vartheta_{5k} CIU_k + \mu_{it} \quad [4]$$

El segundo enfoque, es una extensión a la línea base. Aquí, se incluyen otras variables de carácter financiero. A pesar de que se consideran varios efectos fijos en la regresión del primer enfoque, el desempeño de una empresa depende en gran medida de factores internos. De este modo, existen otros factores como la capacidad de adquisición de capital y las posibilidades que tienen las empresas para convertir este capital en situaciones estratégicas que generan mejoras dentro de la empresa. Por este motivo, la inclusión de controles de corte interno es fundamental. Así, tenemos:

$$Desempeño_{it} = \alpha + \gamma(IDE_{it}) + \sum_{i=1}^3 \vartheta_{6i} controles_{it} + ControlesFijos + \mu_{it} \quad [5]$$

Donde controles fijos =

$$\sum_{t=1}^T \vartheta_{1a} años_t + \sum_{c=1}^C \vartheta_{2c} ciudad_c + \sum_{r=1}^R \vartheta_{3r} región_r + \sum_{j=1}^J \vartheta_{4j} tipo_j + \sum_{k=1}^K \vartheta_{5k} CIU_k \quad [5]$$

Por último, consideramos que el comportamiento de la relación propuesta no necesariamente debe cumplirse de igual manera para todas las empresas. De hecho, conjeturamos que el incremento en el desempeño de la empresa puede estar condicionado a su capacidad de absorción. Para esto, generamos una variable *dummy* que clasifica a las empresas grandes⁴ (Grande = 1) e incluimos dentro de la regresión

de línea base, una interacción entre esta variable y la *dummy* de inversión. Así, se pretende evaluar si el efecto (premio) que tienen las empresas que reciben la IDE se potencia en aquellas empresas de gran tamaño. El coeficiente de esta regresión podría, parcialmente, capturar un efecto de absorción.

Problemas de estimación

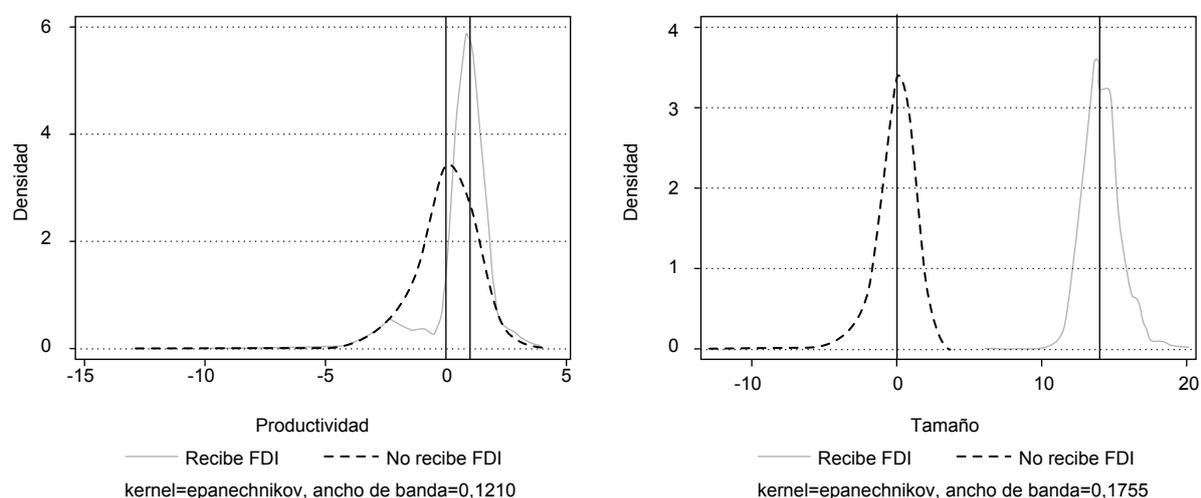
En este trabajo se pretende dar evidencia de la relación entre la IDE y el desempeño de las empresas locales manufactureras en Ecuador. Para esto se emplea un modelo de efectos aleatorios. A pesar de que aprovechar la estructura de panel tiene varias ventajas con respecto a un modelo MCO de corte transversal, la generalización de estos resultados está limitada por algunos aspectos. Primero, a pesar de que se utilizan todas las empresas en el período de análisis el comportamiento de estas empresas es muy diferente al de otro tipo de industrias. Más aun, las manufacturas tienen un alto componente heterogéneo dentro de la industria, razón por la cual sería importante estudiar una muestra que involucre más sectores. Una posible vía para ello sería desagregar las actividades económicas del sector según la clasificación propuesta por McKinsey que divide a las manufacturas en nueve macrosectores.

En términos de especificación y modelamiento econométrico, se asume que las empresas no tienen dependencia transversal. No obstante, este supuesto podría no cumplirse si la dependencia producida por aquellos factores no observados, comunes para todas las empresas, se correlacionan con los regresores. Más aun, dentro del contexto nacional existen un conjunto de regulaciones que podrían afectar (positiva o negativamente) el desempeño de las empresas de este sector. En dichos casos, un modelo de efectos fijos que considere estos efectos, por ejemplo, utilizando la estructura de errores de Driscoll y Kraay (1998), podría dar mejores resultados, sobretodo porque eliminaría todos aquellos otros efectos fijos

⁴ Más de 200 trabajadores o ingresos superiores a los 5.000.001 de dólares.

GRÁFICO 1

DENSIDAD DE KERNEL PARA VARIABLES DEPENDIENTES



NOTAS: El Gráfico 1 muestra la distribución estimada de Kernel para las variables de tamaño y productividad. Para dicha estimación han sido consideradas todas las empresas del sector de manufactura para el período 2007-2016.
FUENTE: Elaboración propia.

no considerados en el modelo propuesto. Por otro lado, los controles incluidos dentro de la regresión no están libres de correlación con el término de error. Por ejemplo, las posibilidades de acceder al mercado financiero, las políticas de manejo de efectivo, la velocidad de la empresa para generar liquidez y la generación de flujos de caja no son iguales para todas las empresas. Esto podría estar correlacionado con su solvencia y con su nivel de endeudamiento. Dentro del modelo propuesto, para mitigar este problema, se utilizan las variables de control rezagadas un período puesto que es menos probable que las realizaciones pasadas de estas variables estén correlacionadas con los efectos no observados actuales. Finalmente, es necesario reconocer algunas limitaciones debidas a la indisponibilidad de datos para algunas variables de control que podrían tener algún tipo de influencia, como por ejemplo el nivel de I+D de las empresas.

5. Resultados

Esta sección describe los resultados encontrados en el análisis de regresión. En primer lugar, es importante mencionar que las estimaciones propuestas no sufren problemas de multicolinealidad. Esto es fácilmente observable por medio de dos análisis. Primero, el grado de correlación lineal entre las variables de control es bajo (0,2) y segundo, el análisis de inflación de varianza es menor a diez. Por otro lado, con respecto a los resultados de regresión, las estimaciones son estables y consistentes. Los coeficientes no cambian drásticamente ante la inclusión de controles y además el efecto se mantiene en signo y significatividad.

Un análisis gráfico es mostrado en el Gráfico 1, aquí se muestra la densidad de Kernel cuya estimación corresponde a métodos no paramétricos. Esta representación es muy útil debido a su flexibilidad que permite construir una función de densidad sujeto a los valores muestrales.

CUADRO 2
ESTIMACIÓN DE EFECTOS ALEATORIOS: MODELO A NIVEL

Dependiente:	Tamaño			Productividad		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
IDE	1,190*** (0,124)	1,016*** (0,106)	1,012*** (0,107)	0,299*** (0,080)	0,119* (0,070)	0,116* (0,077)
Controles						
Z-score		-0,185*** (0,015)	-0,185*** (0,015)		0,027 (0,018)	0,027 (0,018)
Solvencia		0,046** (0,023)	0,046** (0,023)		-0,101*** (0,022)	-0,101** (0,027)
Grande		0,704*** (0,057)	0,695*** (0,068)		1,133*** (0,066)	1,128*** (0,076)
Grande×IDE			0,041 (0,119)			0,019 (0,150)
Otros controles						
Tipo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Año	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ciudad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Región	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CIIU	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Observaciones	29.423	21.803	21.803	9.231	8.807	8.807
Empresas	5.172	4.201	4.201	2.402	2.334	2.334

NOTAS: Los resultados presentados corresponden a una estimación de efectos aleatorios para las empresas del sector de manufactura en el período 2007-2016. Errores estándares robustos en paréntesis. *, **, *** representan los niveles de significatividad al 10 %, 5 % y 1 % respectivamente. Tamaño y productividad son las variables dependientes. La variable de tamaño fue calculada como el logaritmo natural de los activos, mientras que la productividad fue calculada mediante una estimación de MGM en dos etapas. Las variables de control se encuentran a nivel (t). La categoría base de grande es (Grande =1). Las variables que representan a los otros controles son *dummies* que capturan otras fuentes de efectos fijos.

FUENTE: Elaboración propia.

Para cada una de las variables, se muestra la densidad de manera aislada para aquellas empresas que reciben la IDE de aquellas que no la reciben sin importar el tamaño de la empresa u otros factores internos de la empresa. Es notable, para ambos casos, que en promedio aquellas empresas que reciben la IDE tienen un mayor desempeño. No obstante, esta diferencia es superior para el logaritmo natural de los activos (tamaño) que para el nivel de productividad. Aun cuando estas

diferencias puedan ser notables, es importante comprobar que existen diferencias estadísticamente significativas. Para esto, se realizó una prueba de diferencia de medianas la cual en ambos casos resultó ser estadísticamente significativa ($p\text{-valor} < 0,001$).

Con respecto a la comprobación de las hipótesis propuestas, se plantean dos cuadros de regresión. Aunque ambas resumen la relación propuesta por medio de las Ecuaciones [4] y [5], la principal diferencia es

CUADRO 3
ESTIMACIÓN DE EFECTOS ALEATORIOS: MODELO REZAGADO

Dependiente:	Tamaño			Productividad		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
IDE	1,190*** (0,124)	0,936*** (0,112)	0,911*** (0,114)	0,299*** (0,080)	0,148* (0,070)	0,139* (0,078)
Controles						
Z-score		-0,086*** (0,012)	-0,086*** (0,012)		0,008 (0,015)	0,008 (0,015)
Solvencia		0,046** (0,023)	0,046** (0,023)		-0,101*** (0,022)	-0,101** (0,027)
Grande		0,659*** (0,061)	0,615*** (0,064)		1,159*** (0,069)	1,148*** (0,078)
Grande×IDE			0,203 (0,171)			0,047 (0,159)
Otros controles						
Tipo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Año	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ciudad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Región	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CIIU	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Observaciones	29.423	17.853	17.853	9.231	8.720	8.720
Empresas	5.172	3.675	3.675	2.402	2.334	2.334

NOTAS: Los resultados presentados corresponden a una estimación de efectos aleatorios para las empresas del sector de manufactura en el período 2007-2016. Errores estándares robustos en paréntesis. *, **, *** representan los niveles de significatividad al 10 %, 5 % y 1 % respectivamente. Tamaño y productividad son las variables dependientes. La variable de tamaño fue calculada como el logaritmo natural de los activos, mientras que la productividad fue calculada mediante una estimación de MGM en dos etapas. Las variables de control se encuentran rezagadas un período (t-1). La categoría base de grande es (Grande =1). Las variables que representan a los otros controles son *dummies* que capturan otras fuentes de efectos fijos.

FUENTE: Elaboración propia.

que en el Cuadro 2 las variables de control de carácter interno se encuentran a nivel (en t); mientras que el Cuadro 3 dichas variables se encuentran rezagadas un período (t-1) por las razones anteriormente expuestas. Para ambos análisis, los resultados son bastante similares. En términos generales, se ha encontrado un efecto positivo y significativo de la IDE para ambas variables de desempeño empresarial. No obstante, el efecto es mayor en el caso del tamaño de las

empresas medido por el logaritmo natural de los activos. De esta manera, aquellas empresas que han recibido inversión durante el período de análisis tienen un incremento promedio de 1,01 en su tamaño con respecto a aquellas empresas que no han recibido inversión. No obstante, la interpretación de este coeficiente no es directa dado que la variable dependiente está en forma logarítmica. Para este caso, se puede realizar una transformación antilogarítmica de $100 \times (e^{1.01} - 1)$,

CUADRO 4
RESUMEN RESULTADOS IDE Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Dependiente:	Tamaño			Productividad		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	<i>Panel A</i>					
IDE	1,190*** (0,124)	1,016*** (0,106)	1,012*** (0,107)	0,299*** (0,080)	0,119* (0,070)	0,116* (0,077)
R square	0,180	0,250	0,250	0,250	0,350	0,350
	<i>Panel B</i>					
IDE	1,190*** (0,124)	0,936*** (0,112)	0,911*** (0,114)	0,299*** (0,080)	0,148* (0,070)	0,139* (0,078)
R square	0,180	0,250	0,250	0,250	0,350	0,350

NOTAS: Los resultados presentados corresponden a una estimación de efectos aleatorios para las empresas del sector de manufactura en el período 2007-2016. Errores estándares robustos en paréntesis. *, **, *** representan los niveles de significatividad al 10 %, 5 % y 1 % respectivamente. Tamaño y productividad son las variables dependientes. La variable de tamaño fue calculada como el logaritmo natural de los activos, mientras que la productividad fue calculada mediante una estimación de MGM en dos etapas. Las variables de control se encuentran a nivel (t). La categoría base de grande es (Grande =1). Las variables que representan a los otros controles son *dummies* que capturan otras fuentes de efectos fijos. Panel A se refiere a los resultados de la regresión en niveles, panel B se refiere a los resultados para la regresión con las variables rezagadas.

FUENTE: Elaboración propia.

aun así, es importante tener en consideración que debido a que el tamaño también se mide en forma logarítmica, el coeficiente directo refleja la variación sobre el «tamaño», mientras, la transformación daría la variación en el nivel de activos. Por otro lado, se evidencia un incremento promedio en los niveles de productividad de 0,12 en aquellas empresas que han recibido la IDE. Esta evidencia valida nuestra hipótesis uno (H1), la cual plantea una relación positiva entre la IDE que reciben las empresas y el desempeño empresarial. No obstante, los resultados demuestran que el efecto es más destacado en el caso del tamaño de la empresa que en el de la productividad, lo que apunta a que la IDE puede tener un impacto más determinante en el nivel de activos de las empresas que en el nivel de productividad del sector.

Con respecto a la hipótesis dos (H2), el Cuadro 2 muestra los resultados en donde se pretende evaluar

si aquellas empresas de gran tamaño tienen un mayor efecto de absorción de la IDE. No obstante, el resultado de la regresión muestra un coeficiente que, aunque positivo, no es significativo. Esto demuestra que la IDE tiene un efecto promedio en todas las empresas del sector de manufacturas en el Ecuador. Estos resultados son particularmente interesantes porque, aunque el 34,16 % de las empresas grandes han recibido la IDE y el resto de empresas solo el 11,90 %, nuestro análisis demuestra que el tamaño de la empresa no modifica el efecto de la IDE en el desempeño empresarial.

Con respecto a las variables de control, es posible observar diferentes comportamientos que dependen de cómo se mide la variable de desempeño. Esto sucede en ambos casos, para el Z-score y para la solvencia donde la dirección del efecto es opuesta entre el tamaño y la productividad de las empresas. Por otro lado, una variable estable en cuanto a la dirección

del efecto y significatividad es la *dummy* que representa a las empresas de gran tamaño. Este resultado indica que las empresas grandes, en promedio, tienen un desempeño mayor que el resto de las empresas. A pesar de que los resultados demuestran que no existe un efecto moderador, sí que existe un efecto directo, dado que el tamaño de la empresa permite el aprovechamiento de escalas de producción, atracción de personal cualificado, mejoras continuas en procesos organizacionales y de producción, entre otros.

6. Conclusiones

El presente artículo analiza el efecto de la IDE como un factor de mejora en el desempeño de las empresas manufactureras en el Ecuador. Así, con una muestra de 5.172 empresas manufactureras ecuatorianas y mediante el uso de estimaciones de datos de panel, se encuentra que aquellas empresas que han recibido la IDE durante el período de análisis tienen un mayor desempeño empresarial que aquellas empresas que no la han recibido. Esta evidencia apunta a que los encargados de las políticas públicas deberían promover un contexto que motive a la captación de flujos extranjeros. Se muestra también que estos resultados son robustos a dos distintos indicadores de desempeño, siendo estos el tamaño de las empresas y la productividad empresarial. Este último es un factor crítico, debido a sus relaciones no solo con el mercado nacional sino también con el mercado internacional.

Es importante tener en consideración las limitaciones de nuestro estudio, y que investigaciones futuras pueden analizar, relacionadas con algunas limitaciones propias de las técnicas de estimación empleadas como ya las mencionadas anteriormente. Igualmente, futuras investigaciones podrían analizar la IDE como una variable continua en lugar de dicotómica. También, sería interesante analizar sectores adicionales, así como los efectos de derrame (*spillover*) que los flujos de capital externos puedan generar a nivel intrasector.

Referencias bibliográficas

- Aizenman, J., & Marion, N. (2004). The merits of horizontal versus vertical FDI in the presence of uncertainty. *Journal of International Economics*, 62(1), 125-148.
- Alfaro, L., Asis, G., Chari, A., & Panizza, U. (2019). Corporate debt, firm size and financial fragility in emerging markets. *Journal of International Economics*, 118, 1-19.
- Asiedu, E. (2002). On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different? *World Development*, 30(1), 107-119.
- Azman-Saini, W. N. W., Law, S. H., & Ahmad, A. H. (2010). FDI and economic growth: New evidence on the role of financial markets. *Economics Letters*, 107(2), 211-213.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? *Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
- Bengoa, M., & Sánchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 529-545.
- Blomström, M., & Wolff, E. N. (1994). Multinational Corporations and Productivity Convergence in Mexico. In W. Baumol, R. Nelson and E. Wolff (Eds.), *Convergence of productivity: Cross-National Studies and Historical Evidence*, 263-284. New York: Oxford University Press.
- Bwalya, S. M. (2006). Foreign direct investment and technology spillovers: Evidence from panel data analysis of manufacturing firms in Zambia. *Journal of Development Economics*, 81(2), 514-526.
- Cabral, L., & Mata, J. (2003). On the evolution of the firm size distribution: Facts and theory. *American Economic Review*, 93(4), 1075-1090.
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2002). Technology Gaps, Absorptive Capacity and the Impact of Inward Investments on Productivity of European Firms. *Working Paper, University of Urbino, Italy*.
- Caves, R. E. (1974). Causes of Direct Investment: Foreign Firms' Shares in Canadian and United Kingdom Manufacturing Industries. *Review of Economics and Statistics*, 56(3), 279-293.
- Cheung, K. Y., & Ping, L. (2004). Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the provincial data. *China Economic Review*, 15(1), 25-44.
- Cuadros, A., Orts, V., & Alguacil, M. (2004). Openness and Growth: Re-Examining Foreign Direct Investment, Trade and Output Linkages in Latin America. *Journal of Development Studies*, 40(4), 167-192.
- Damijan, J. P., Polanec, S., & Prašnikar, J. (2007). Outward FDI and Productivity: Micro-evidence from Slovenia. *World Economy*, 30(1), 135-155.

- Damijan, J. P., Rojec, M., Majcen, B., & Knell, M. (2013). Impact of firm heterogeneity on direct and spillover effects of FDI: Micro-evidence from ten transition countries. *Journal of Comparative Economics*, 41(3), 895-922.
- De Mello, L. R. (1997). Foreign direct investment in developing countries and growth: A selective survey. *Journal of Development Studies*, 34(1), 1-34.
- Driscoll, J. C., & Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *Review of Economics and Statistics*, 80(4), 549-560.
- Fariñas, J. C., & Martín-Marcos, A. (2007). Exporting and economic performance: firm-level evidence of Spanish manufacturing. *World Economy*, 30(4), 618-646.
- Fell, J., & Schinasi, G. (2005). Assessing financial stability: Exploring the boundaries of analysis. *National Institute Economic Review*, 192(1), 102-117.
- Girma, S., Gong, Y., Görg, H., & Lancheros, S. (2015). Estimating direct and indirect effects of foreign direct investment on firm productivity in the presence of interactions between firms. *Journal of International Economics*, 95(1), 157-169.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002). Corruption and Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 291-307.
- Hanousek, J., Kočenda, E., & Maurel, M. (2011). Direct and indirect effects of FDI in emerging European markets: A survey and meta-analysis. *Economic Systems*, 35(3), 301-322.
- Haskel, J. E., Pereira, S. C., & Slaughter, M. J. (2007). Does Inward Foreign Direct Investment Boost the Productivity of Domestic Firms? *Review of Economics and Statistics*, 89(3), 482-496.
- Jin, B., García, F., & Salomon, R. (2019). Inward foreign direct investment and local firm innovation: the moderating role of technological capabilities. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 847-855.
- Johnson, P. (2011). The financial stability of sustainable organisations. *Journal of Business & Economics Research*, 9(10), 65-74.
- Kholdy, S. (1995). Causality between foreign investment and spillover efficiency. *Applied Economics*, 27(8), 745-749.
- Kokko, A., Tansini, R., & Zejan, M. C. (1996). Local technological capability and productivity spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector. *Journal of Development Studies*, 32(4), 602-611.
- Kugler, M. (2006). Spillovers from foreign direct investment: Within or between industries? *Journal of Development Economics*, 80(2), 444-477.
- Liu, X., Siler, P., Wang, C., & Wei, Y. (2000). Productivity Spillovers from Foreign Direct Investment: Evidence from UK Industry Level Panel Data. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 407-425.
- Lu, Y., Tao, Z., & Zhu, L. (2017). Identifying FDI Spillovers. *Journal of International Economics*, 107, 75-90.
- Moran, T. H., Graham, E. M., & Blomström, M. (2005). *Does Foreign Direct Investment Promote Development?* Washington, DC: Peterson Institute.
- Newman, C., Rand, J., Talbot, T., & Tarp, F. (2015). Technology transfers, foreign investment and productivity spillovers. *European Economic Review*, 76, 168-187.
- Noorbakhsh, F., Paloni, A., & Youssef, A. (2001). Human Capital and FDI Inflows to Developing Countries: New Empirical Evidence. *World Development*, 29(9), 1593-1610.
- Park, B. I., & Ghauri, P. N. (2011). Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms. *Journal of World Business*, 46(1), 116-125.
- Sánchez-Sellero, P., Rosell-Martínez, J., & García-Vázquez, J. M. (2014). Absorptive capacity from foreign direct investment in Spanish manufacturing firms. *International Business Review*, 23(2), 429-439.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic literature*, 49(2), 326-365.
- Van Biesebroeck, J. (2003). Revisiting some productivity debates. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, (10065).
- Van Pottelsberghe de la Potterie, B., & Lichtenberg, F. (2001). Does Foreign Direct Investment Transfer Technology Across Borders? *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 490-497.
- Vera-Gilces, P., Camino-Mogro, S., Ordeñana-Rodríguez, X., & Cornejo-Marcos, G. (2019). A look inside banking profitability: Evidence from a dollarized emerging country. *Quarterly Review of Economics and Finance*.
- Waldkirch, A., Nunnenkamp, P., & Alatorre Bremont, J. E. (2009). Employment Effects of FDI in Mexico's Non-Maquiladora Manufacturing. *Journal of Development Studies*, 45(7), 1165-1183.
- Wang, Y. J. (2002). Liquidity management, operating performance, and corporate value: evidence from Japan and Taiwan. *Journal of Multinational Financial Management*, 12(2), 159-169.
- Wei, Y., & Liu, X. (2006). Productivity Spillovers from R&D, Exports and FDI in China's Manufacturing Sector. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 544-557.
- Wu, Y. (2000). Measuring the performance of foreign direct investment: a case study of China. *Economics letters*, 66(2), 143-150.
- Zhang, Y., Li, H., Li, Y., & Zhou, L. A. (2010). FDI spillovers in an emerging market: the role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms' absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 31(9), 969-989.

Informes mensuales de Comercio Exterior



Los Informes Mensuales de Comercio Exterior en sus dos versiones tanto en castellano como en inglés, son estadísticas que elabora la Secretaría de Estado de Comercio a partir de los datos suministrados por Aduanas. Son estudios que representan una radiografía completa del sector, tanto del mes como del acumulado del año. Exportaciones e importaciones se clasifican de acuerdo a múltiples criterios analizándose por sectores económicos, lugares geográficos o comunidades autónomas. Accesible en: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/Paginas/Informes-de-Comercio-Exterior.aspx>

Antonia Mercedes García Cabrera*
Sonia María Suárez Ortega*
Miguel González Loureiro**

CONOCIMIENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN E INVERSIÓN EXTERIOR DE LA PYME: UN MODELO DESCRIPTIVO DE LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LA RELACIÓN

El presente trabajo acomete una revisión de la literatura sobre el conocimiento necesario para la internacionalización de la pyme mediante inversión directa en el exterior. En concreto, analiza la influencia que tal conocimiento tiene en la elección de la localización, del modo de entrada, y en los resultados derivados de la inversión directa en el extranjero. Como resultado, se aporta un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización e inversión exterior de la pyme.

Knowledge for the internationalisation and foreign investment of SMEs: A descriptive model of the nature and scope of the relationship

This paper undertakes a review of the literature concerning the knowledge necessary for the internationalisation of SMEs through direct investment abroad. Specifically, it analyses the influence that such knowledge has on the choice of location, mode of entry, and the results derived from direct investment abroad. As a result, a descriptive model of the nature and scope of the relationship between knowledge for the internationalisation and foreign investment of SMEs is provided.

Palabras clave: *pequeñas y medianas empresas (pyme), internacionalización gradual, inversión directa extranjera (IDE), conocimiento para la internacionalización.*

Keywords: *small and medium enterprises (SMEs), gradual internationalisation, foreign direct investment (FDI), knowledge for internationalization.*

JEL: *D80, F23, L25, M16.*

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC).

** Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo & CIICESI. Instituto Politécnico de Porto.

Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

Versión de julio de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6895>

1. Introducción

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es uno de los pilares de la competitividad y del desarrollo económico de cualquier región. Sin embargo, y a pesar de la apertura que ha supuesto el mercado único de la UE, las pymes continúan sin aprovechar suficientemente los beneficios de la inversión directa en el exterior (IDE). Según Eurostat, en 2015 solo el 30 % de las pymes europeas participó en actividades exportadoras, mientras que en el año 2010, tan solo, un 2 % habían realizado IDE.

Una notable excepción son las denominadas micro-multinacionales (mMNEs), que son aquellas pymes que emplean modos de entrada de elevado compromiso internacional más allá de la simple exportación para aprovechar las oportunidades de negocio en mercados internacionales (Dimitratos, Johnson, Slow y Young, 2003; Dimitratos, Amorós, Etchebarne y Felzensztein, 2014). En el marco europeo, una parte de las pymes alemanas parecen representar otra excepción dado su elevado rendimiento derivado de una combinación de actividades internacionales, incluyendo exportación y un elevado número de subsidiarias en el exterior participadas prácticamente al 100 % (Audretsch, Lehmann y Schenkenhofer, 2018). Esta porción de empresas trata de mantener el control sobre las rentas generadas por los derechos de propiedad de los principales activos de su internacionalización que están basados en conocimiento mediante esa IDE (Venohr y Meyer, 2009; Audretsch *et al.*, 2018), lo que además le ofrece ventajas a la hora de controlar el conocimiento emanado del mercado y la industria a nivel global.

Teóricamente, el conocimiento sobre aspectos de internacionalización es uno de los mecanismos explicativos del grado de compromiso internacional de las empresas (Johanson y Vahlne 1977, 2009). Cuando la empresa carece de este conocimiento tenderá a iniciarse en modos de bajo compromiso como la exportación. A medida que va adquiriendo dicho conocimiento podrá pasar a modos de mayor compromiso

tales como IDE. La cuestión es qué aspectos influyen en dicha evolución.

A la vista de que el conocimiento para la internacionalización representa un recurso clave para que la pyme pueda afrontar las desventajas asociadas a su condición de *extranjero* (Hymer, 1976), de *externo a redes de comercio internacional* (Johansson y Vahlne, 2009), de *nueva empresa en un país extranjero* (Stinchcombe, 1965) y de *pequeño tamaño* (Aldrich y Auster, 1986), y haga posible su internacionalización exitosa, el presente trabajo se plantea como objetivo llevar a cabo una revisión sistemática de literatura, que permita analizar en todas sus dimensiones la naturaleza y alcance de las relaciones existentes entre conocimiento para la internacionalización e IDE de la pyme.

Nuestra contribución se centra en la elaboración de un marco de referencia teórico a partir de una revisión de artículos científicos que han estudiado el conocimiento para la internacionalización en la IDE de pymes. Esto permitirá avanzar en el conocimiento sobre qué aspectos son fundamentales y sus interrelaciones, de forma que sea más fácil para las pymes evolucionar hacia los modos de mayor compromiso mediante IDE, que además suponen la mayor fuente de conocimiento y control sobre los recursos en el exterior.

Para ello adoptamos una perspectiva de proceso, de forma que evaluaremos el conocimiento que la pyme necesita para la internacionalización, los aspectos relativos a la localización y al modo de entrada (con y sin IDE), así como el impacto de dichas decisiones sobre los resultados de las pymes. Para cerrar el ciclo, se incluye la retroalimentación de conocimiento basado en la experiencia (internacional) que ayudará a la pyme a avanzar y controlar exitosamente los modos de mayor compromiso. Las tres cuestiones que guiarán esta revisión de literatura son: *i)* el rol que el conocimiento para la internacionalización desempeña como elemento contextual, el cual condiciona la elección que la pyme realiza respecto a la localización para acometer una IDE; *ii)* el papel que el conocimiento para la internacionalización juega en la elección del

modo de entrada que la pyme realiza y, en particular, en la idoneidad de escoger temporalmente modos de entrada no accionariales que permitan acceder al conocimiento; y *iii*) el papel que desempeña el conocimiento para la internacionalización como facilitador de la IDE por parte de pymes y, consecuentemente, su influencia en los resultados alcanzados.

Para abordar estos objetivos, en el apartado 2 se presenta una revisión de los conceptos teóricos sobre los que se sustenta la importancia que tiene el conocimiento para la internacionalización en las pymes, que nos conduce al planteamiento de las tres cuestiones que guiarán la revisión. En el apartado 3, se explica la metodología seguida para llevar a cabo esta revisión sistemática de la literatura. En el apartado 4, se presentan los resultados organizados en torno a cada una de estas tres cuestiones. Terminamos con un apartado de discusión y conclusiones, en el que se aporta un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización empresarial e inversión exterior de la pyme (apartado 5), incorporando también una propuesta de líneas de investigación futuras.

2. Fundamentos teóricos

La pyme y el conocimiento para su internacionalización

Las pymes se enfrentan a retos diferentes a los que afrontan las grandes empresas en su internacionalización. Estas diferencias se resumen en dos grandes aspectos: factores relacionados con limitaciones en recursos (Dimitratos *et al.*, 2014) —principalmente financieros y humanos—, y cuestiones relativas a la falta de información y conocimiento sobre mercados exteriores (Brouthers y Nakos, 2004; Hollenstein, 2005). Frecuentemente, hay que añadir la propiedad familiar de la pyme como aspecto diferencial cuando se compara con empresas grandes, ya que ese tipo de empresas tienden a ser más adversas al riesgo (Laufs y Schwens, 2014).

A consecuencia de todo ello, el comportamiento de las pymes que deciden internacionalizarse suele seguir la teoría de internacionalización gradual o modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; 2009), caracterizado por modos de entrada que implican un bajo compromiso de recursos en la internacionalización —p. ej., exportación, acuerdos contractuales— y raras veces incluyen formas que impliquen IDE —p. ej., empresas conjuntas internacionales—. Si además se une el aspecto de empresa familiar, estas empresas tienden a preferir formas que impliquen mayor control, por lo que se descarta la posibilidad de empresas conjuntas internacionales en el caso de que avancen hacia modos más comprometidos. Ello implicaría una IDE en propiedad al 100 %, aspecto que no es fácil de llevar a cabo por las limitaciones de recursos y capacidades. Todo ello, motiva a muchas pymes a quedarse ancladas en la etapa exportadora, sin que avancen a fórmulas de IDE para evitar mayores complicaciones.

Sin embargo, la literatura sobre negocios internacionales ha resaltado las ventajas que la expansión internacional a través de IDE puede reportar a las empresas (Hollenstein, 2005), a través de fórmulas empresariales basadas en la propiedad, que facilitan el control de activos de conocimiento específicos que son clave para la estrategia de la pyme (Maekelburger, Schwens y Kabst, 2012). Por ejemplo, las micromultinationales, aportan evidencias de ello, corroborando la posibilidad de que las pymes implantadas en el exterior mediante modos de entrada avanzados —más allá de la mera exportación— logren un desempeño superior (Dimitratos *et al.*, 2014). Ahora bien, la IDE puede acometerse mediante proyectos de inversión en solitario o compartidas —*i.e.*, *joint ventures* internacionales (JVI)—, los primeros aportando mayor grado de control sobre los recursos localizados por la empresa en los mercados exteriores que los segundos (Pinho, 2007).

Otra de las ventajas de la IDE es que representa una forma más ventajosa de operar en mercados internacionales que la exportación (Lu y Beamish,

2001). Dado que esta conlleva la localización de parte de los activos de producción y/o distribución de la empresa en diferentes países permite, frente a la mera actividad exportadora, minimizar los riesgos asociados a las transacciones a través de intermediarios —p. ej., oportunismo del distribuidor, apropiación o devaluación de los activos— (Hennart, 1982). También permite obtener provecho de las ventajas asociadas a las diferentes localizaciones escogidas por la empresa —p. ej., costes salariales más bajos, acceso a recursos críticos, desarrollo de conocimiento para mejorar la competitividad internacional—.

Ahora bien, para acceder a las ventajas que la IDE reporta, la empresa ha de comprometer mayores recursos en los mercados exteriores, especialmente en el caso de las inversiones en solitario, que si se internacionalizara mediante exportación u otras fórmulas contractuales (Pinho, 2007). Esto es una cuestión crítica para la pyme que, a diferencia de la gran empresa, posee menor cantidad de recursos y capacidades para acometer la internacionalización (Jansson y Sandberg, 2008; Dimitratos *et al.*, 2014). Por ejemplo, en muchos casos la pyme carece del conocimiento necesario para introducirse y operar en mercados extranjeros mediante inversiones accionariales (Kirby y Kaiser, 2003). La falta de este conocimiento basado en la experiencia provoca que los riesgos políticos y operativos que conlleva la internacionalización mediante IDE, se magnifiquen en el caso de la pyme (Lu y Beamish, 2001). Ante esta carencia, la pyme podría optar por la contratación de personal con experiencia, si bien nuevamente tiene las dificultades derivadas de sus limitaciones de recursos financieros, ya que no puede igualar los salarios ofrecidos por las empresas de mayor tamaño (Maekelburger *et al.*, 2012).

Ello ha supuesto que, durante mucho tiempo, se haya asumido que la pyme es reacia a la internacionalización de su actividad y que, de acometerla, lo hace mediante exportación (Kirby y Kaiser, 2003; Audretsch *et al.*, 2018), planteamiento que se espera que decrezca en los próximos años y que podrá llegar

a asemejarse al comportamiento de las grandes empresas (Stoian, Rialp y Dimitratos, 2017). Ello ha propiciado un escaso desarrollo de la literatura sobre las circunstancias que concurren y afectan a la internacionalización de la pyme mediante IDE, vacío que perdura hasta la actualidad.

La falta de conocimiento sobre los mercados exteriores, junto con la aversión al riesgo de los directivos de la empresa, es la explicación por la que muchas pymes eligen un enfoque gradual en el compromiso de recursos con los mercados extranjeros según el modelo del proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne 1977; 2009). Así, el aprendizaje experiencial se torna crucial en la explicación de las decisiones estratégicas sobre localización de las inversiones y de las estrategias de entrada a mercados exteriores (Jansson y Sandberg, 2008). Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997) fueron los primeros en identificar los componentes del conocimiento experiencial en el proceso de internacionalización. Ellos distinguen el *conocimiento sobre los mercados extranjeros*, que es específico de cada localización, del *conocimiento de la empresa* al que llaman «conocimiento de internacionalización». Este último hace referencia a los recursos y capacidades de la empresa para acometer operaciones internacionales, no asociados a una localización específica (Eriksson *et al.*, 1997), como es la experiencia con los distintos modos de operar en mercados exteriores —exportación directa, licencia, creación de una filial propia, etc.— (Schwens, Zapkau, Brouthers y Hollender, 2018). Por otra parte, el *conocimiento sobre los mercados extranjeros*, que es específico de cada mercado o localización, puede subdividirse en *conocimiento sobre el negocio en el extranjero* que incluiría el conocimiento sobre los clientes, el mercado y los competidores y el *conocimiento institucional*, que haría referencia al gobierno, la regulación y los valores de cada mercado en el que la empresa se desea introducir (Eriksson *et al.*, 1997).

El conocimiento para la internacionalización, en sus diferentes tipos antes mencionados, puede ser

adquirido o aprendido a través de diferentes vías (Huber, 1991): *i*) aprendizaje congénito, basado en el conocimiento disponible en la empresa en el momento de su fundación, habitualmente asociado al que pudieran tener sus fundadores y directivos; *ii*) aprendizaje a través de la experiencia desarrollada en el marco de la propia empresa; *iii*) aprendizaje indirecto, a través de la observación de otras empresas; *iv*) la incorporación, a través por ejemplo de la contratación de personal con el conocimiento que la empresa no posee; y *v*) la investigación y el desarrollo.

Dado los tipos de conocimiento que requiere la internacionalización empresarial, así como las formas de adquisición del mismo, se justifica que las pymes, frente a las grandes empresas, se enfrenten a mayores dificultades para la adquisición de este conocimiento. Ello propicia que estas empresas afronten mayores retos cuando desean acometer un proyecto de IDE (Hollenstein, 2005). En concreto, frente a las grandes empresas, las pymes, cuando invierten en el exterior, afrontan en mayor medida cuatro tipos de desventajas (Lu y Beamish, 2006): *i*) *asociadas a la condición de extranjero* (Hymer, 1976) —*i.e.*, falta de conocimiento del mercado local, lo que sitúa a la empresa en posición de debilidad frente a los competidores situados en tal país (Lu y Beamish, 2001)—; *ii*) *asociadas a la condición de nueva empresa* (Stinchcombe, 1965) —ya que la nueva subsidiaria en el extranjero hace frente a similares retos que una empresa de reciente creación, debiendo desarrollar procedimientos organizativos, contratar personal para su puesta en marcha, o ganar reputación en el nuevo mercado (Barringer y Greening, 1998); *iii*) *asociadas a la condición de externo a las redes de comercio internacional* (Johanson y Vahlne, 2009) —ya que la nueva subsidiaria carece de experiencia en el funcionamiento de las redes de comercialización con y dentro de ese nuevo mercado internacional, debiendo desarrollar una red propia de relaciones con proveedores, distribuidores y clientes; y *iv*) *asociadas a su condición de pequeño tamaño* (Aldrich y Auster, 1986) —*i.e.*, dispone de limitados

recursos críticos, como capital humano y recursos financieros—. Esta última desventaja, además, agrava la importancia de las primeras dado que las pymes no disponen de suficientes recursos financieros para contratar o formar personal con conocimiento internacional (Maekelburger *et al.*, 2012) y disponen de menos recursos para la organización de la red de relaciones internacionales.

Cuestiones relevantes sobre el conocimiento para la internacionalización de la pyme

A la vista de la relevancia del conocimiento para la internacionalización de la pyme, en el presente trabajo formulamos tres cuestiones en torno al mismo.

La primera cuestión guarda relación con el rol que el conocimiento para la internacionalización empresarial desempeña como elemento contextual, que condiciona la elección que la pyme realiza de la localización para acometer una inversión directa en el exterior. La literatura previa ha venido sugiriendo que la elección de la localización puede venir explicada por la motivación de dicha inversión —*i.e.*, buscar mercados, recursos o activos estratégicos (Dunning, 1993)—. No obstante, para el caso de la pyme, centrarse solo en la motivación como variable explicativa puede llevar a resultados, poco concluyentes. Así, por ejemplo, las pymes que invierten en el extranjero con la idea de acceder a nuevos mercados pueden preferir invertir en países en desarrollo, que son más atractivos por su rápido crecimiento y gran potencial de mercado (Lin, 2010); o bien pueden preferir invertir en países desarrollados en la medida en que estos suelen tener un PIB *per capita* mayor (Urata y Kawai, 2000). En este sentido formulamos como primera cuestión de investigación: ¿qué papel juega el conocimiento para la internacionalización de la pyme en la elección de la localización de la IDE?

La segunda cuestión concierne al papel que el conocimiento para la internacionalización juega en la elección de la estrategia de entrada que la pyme realiza

y, en particular, en la idoneidad de escoger temporalmente modos de entrada no accionariales que permitan acceder al conocimiento del que la pyme suele carecer, pero que es necesario para acometer una IDE. Aquí adquiere relevancia la clasificación de los modos de entrada propuesta por Meyer, Wright y Pruthi (2009) y aplicada al sector hotelero por Pla-Barber, Villar y León-Darder (2014). Basándose en el paradigma exploración-explotación del conocimiento, estos autores distinguen entre modos que permiten aumentar la base del conocimiento disponible en la empresa (*i.e.*, inversiones en solitario, adquisiciones, acuerdos accionariales) de aquellos orientados a explotar los conocimientos previamente adquiridos (*i.e.*, exportación, acuerdos contractuales).

La literatura ha sugerido ampliamente que la pyme, debido a sus limitados recursos, se ha visto obligada a internacionalizarse mediante fórmulas no accionariales (Kirby y Kaiser, 2003; Audretsch *et al.*, 2018), y, por consiguiente, con menores opciones para incrementar su base de conocimientos (Pla-Barber *et al.*, 2014). La evidencia, por otra parte, parece demostrar que esta tendencia puede estar cambiando y que cada vez más pymes adoptan la forma de micromultinationales (Dimitratos *et al.*, 2014). Estos modos basados en la propiedad son idóneos para aumentar el aprendizaje organizativo y las oportunidades de generar nuevo conocimiento acorde al modelo de Meyer *et al.* (2009).

Por otra parte, también ha sido común en la literatura destacar el papel de la exportación y otros modos de entrada contractuales (p. ej. licencia, franquicia) como medio para acceder al conocimiento necesario para la internacionalización en una primera etapa. De esta forma, se puede acortar el período de dificultad que afronta en su entrada a un mercado exterior (Lu y Beamish, 2001). Ahora bien, según el modelo sugerido por Meyer *et al.* (2009) estos modos contractuales son los idóneos para explotar la base de conocimiento existente en una empresa, y no para aprender nuevo conocimiento.

En esta línea, la literatura ha constatado la efectividad de estos modos no basados en la propiedad para

complementar los limitados recursos y capacidades de la pyme (Hollenstein, 2005), si bien, su potencial para facilitar la adquisición del conocimiento necesario para acometer la internacionalización ha estado sujeto a controversia (Stoian *et al.*, 2017). En concreto, la capacidad de ganar conocimiento específico sobre el mercado parece ser menor cuando se usan fórmulas contractuales en lugar de IDE. Sobre la base de estos planteamientos, formulamos como segunda cuestión: ¿condiciona el conocimiento para la internacionalización disponible en la pyme la estrategia de entrada escogida y, de hacerlo, en qué medida el uso de modos de entrada no accionariales facilita la adquisición del conocimiento necesario para acometer con posterioridad una IDE?

Finalmente, la tercera cuestión concierne al papel que desempeña el conocimiento para la internacionalización como facilitador de las operaciones internacionales de la pyme mediante IDE y, consecuentemente, su influencia en los resultados que esta alcanza. Numerosos autores han destacado la poca evidencia existente al respecto de si la internacionalización logra generar valor para la pyme y, consecuentemente, si mejora o empeora sus resultados, debido a su falta de conocimiento para la internacionalización, (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Kirby y Kaiser, 2003; Lu y Beamish, 2001). Algunos autores sugieren que, debido a las desventajas asociadas a las condiciones que la pyme afronta cuando se internacionaliza mediante IDE (la subsidiaria sufre por ser extranjera, externa a redes de comercio internacional, joven y pequeña empresa) puede cometer errores y ver inicialmente mermados sus resultados (Lu y Beamish, 2001; 2006), pero que tales resultados mejorarán a medida que la empresa adquiere conocimiento sobre el mercado exterior y comienza a explotar de forma acertada sus ventajas en propiedad (Hitt *et al.*, 1997). En esta línea, y contemplando las operaciones continuadas en un país extranjero (no incursiones puntuales), Villar y Pla-Barber (2018) encuentran que las pymes que hacen uso de modos de entrada que comportan IDE (p. ej.,

inversiones solitarias o compartidas) incrementan sus resultados, ya que estos modos les permiten adquirir nuevo conocimiento del mercado extranjero, aumentando así la conciencia sobre los mercados internacionales y la adopción de nuevas formas de innovación.

Al mismo tiempo, también ha sido común creer que las inversiones compartidas con socios locales, a pesar de facilitar acceso al conocimiento sobre el mercado de destino y paliar las desventajas de la pyme en la entrada a un mercado, generan peores resultados que las inversiones realizadas en solitario (Kirby y Kaiser, 2003).

Ante tales planteamientos aparentemente contradictorios, formulamos como tercera cuestión: ¿Bajo qué condiciones relativas al conocimiento para la internacionalización las pymes que se expanden mediante IDE mejoran los resultados de su actividad internacional?

3. Metodología para la revisión sistemática de la literatura

Al objeto de seleccionar el conjunto de artículos que permitiese llevar a cabo la revisión sistemática de la literatura, se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

a) Artículos publicados en revistas científicas indexadas en SSCI-WoS, posicionados en el cuartil 1 o cuartil 2 del *Journal Citation Reports* en los años 2015 a 2017.

b) Revistas incluidas en las categorías *Business* o *Economics*.

La búsqueda se llevó a cabo en abril de 2019. Como términos de búsqueda en el título, resumen y palabras clave de los artículos se utilizaron las palabras *knowledge, internationalization, SMEs, foreign direct investment* y sus variantes más usadas en la literatura de negocios internacionales. Con este procedimiento se identificaron 43 trabajos. Posteriormente, dos investigadores leyeron independientemente los mismos al objeto de seleccionar aquellos que abordaban cuestiones referidas al conocimiento *para* la internacionalización

en los procesos de IDE que realiza la pyme. Tras una reunión de consenso, se identificaron 16 artículos que reunían todos los criterios de inclusión.

A partir de los estudios identificados, se llevó a cabo un análisis cualitativo de su contenido, integrando y sistematizando la información contenida de los mismos. Tal análisis permite responder a las cuestiones de investigación planteadas en el presente trabajo y construir el modelo integrador que se buscaba con la presente investigación.

4. Análisis de resultados

La presentación de resultados se articula en torno a cada una de las tres cuestiones planteadas. La argumentación realizada para responder a las mismas permitirá ir gradualmente construyendo un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación existente entre conocimiento para la internacionalización de la pyme y su IDE. Al objeto de ilustrar el proceso de conformación de este modelo, cada uno de los artículos identificados en la revisión irá acompañado de la oportuna referencia numérica (Cuadro 1)¹ que permita identificar en qué medida estos configuran las diferentes partes del modelo (Esquema 1).

Cuestión 1: Conocimiento para la internacionalización y elección por parte de la pyme de la localización para acometer IDE

El conocimiento para la internacionalización (p. ej., sobre un mercado objetivo, sobre el reconocimiento de oportunidades en el extranjero), que se adquiere a través de la experiencia internacional previa del propietario o de los directivos de la pyme, o de la propia empresa, representa un recurso que la pyme debería poseer para disminuir el riesgo de la nueva inversión en el extranjero. Este hecho supone que mercados atractivos

¹ Los dieciséis artículos incluidos en la revisión están identificados con un asterisco en la bibliografía

CUADRO 1

ARTÍCULOS SELECCIONADOS PARA REALIZAR LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Número del artículo, autor y fecha	Número del artículo, autor y fecha
1. Lu y Beamish (2001)	9. Ripollés, Blesa, Monferrer (2012)
2. Kirby y Kaiser (2003)	10. Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013)
3. Hollenstein (2005)	11. Huett, Baum, Schwens y Kabst (2014)
4. Lu y Beamish (2006)	12. Laufs, Bembom, y Schwens (2016)
5. Pinho (2007)	13. Del Giudice, Arslan, Scuotto y Caputo (2017)
6. Jansson y Sandberg (2008)	14. Stoian, Rialp, y Dimitratos (2017)
7. Maekelburger, Schwens, Kabst (2012)	15. Schwens, Zapkau, Brouthers y Hollender (2018)
8. De Maeseneire y Claeys (2012)	16. Puthusserry, Khan, Rodgers (2018)

FUENTE: Elaboración propia.

por el crecimiento de sus economías como los de países en desarrollo, pero que son a la vez más arriesgados, pueden ser elegidos por las pymes como destino de sus inversiones cuando estas tienen una importante experiencia internacional en contextos similares, especialmente si esta ha permitido a la empresa aprender a partir del mantenimiento de relaciones directas con clientes en tales países (Jansson y Sandberg, 2008, artículo 6). Concretamente, Huett, Baum, Schwens y Kabst (2014, artículo 11) descubrieron que en el caso de la pyme que acomete la inversión en busca de mercados (*i.e.*, orientada a la demanda, ampliar clientela) o de activos estratégicos (*i.e.*, tecnología, conocimiento), cuanto mayor es su conocimiento para la internacionalización, mayor es su disposición de escoger, y de hecho lo hace, un país en desarrollo para dicha inversión. Este mayor conocimiento permite reducir la percepción de riesgo asociado a dicha inversión o, al menos, aceptar umbrales mayores de riesgo bajo la idea de *riesgo asumible* o *controlado*.

Por consiguiente, aquellas pymes que deseen invertir en el exterior deben asegurarse de que cuentan con suficiente nivel de conocimiento basado en la

experiencia, bien a través de fuentes organizativas de la propia empresa, bien a través de la experiencia individual de sus directivos. Y en caso de no tenerla, entonces han de reducir este riesgo mediante la capacitación de directivos que sí posean dicho conocimiento, por ejemplo, a través de la contratación de personal especializado (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7), del uso de servicios de consultoría especializados (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8) o de instituciones de apoyo a la internacionalización de la pyme. Si bien estas formas alternativas de adquisición del conocimiento no han sido contempladas en los artículos revisados para la elección de localización de la IDE, pueden contemplarse como alternativa para acceder a información sobre potenciales mercados de destino y al asesoramiento basado en experiencias de otras empresas similares en contextos parecidos. Este plus de información más saber-hacer externo ayudaría a reducir la incertidumbre relativa al desconocimiento de qué factores podrían ser relevantes, y también a reducir la percepción de riesgo asociada a IDE en economías emergentes, en las que el entorno institucional es a menudo muy diferente al doméstico.

Cuestión 2: Conocimiento para la internacionalización y modo de entrada

De los diferentes recursos de que dispone una empresa, adquiere particular interés en los procesos de expansión internacional el conocimiento sobre los mercados internacionales (Lu y Beamish, 2006), pues su carencia genera incertidumbre e incrementa la percepción de riesgo en la adopción de la decisión del modo de entrada (Pinho, 2007; Pla *et al.*, 2014). A este respecto Laufs, Bembom y Schwens (2016, artículo 12) encuentran que la experiencia internacional aporta criterio al directivo en sus decisiones, incrementando el nivel de riesgo que este puede asumir y limitando su necesidad de información adicional cuando se plantea la elección del modo de entrada, de forma que se amplía el abanico de opciones a escoger posibilitando el uso de modos accionariales. Por el contrario, la falta de este conocimiento da lugar a las *desventajas de ser extranjero* (Hymer, 1976), lo que reduce la posibilidad de que la pyme se internacionalice mediante IDE —p. ej., sin este conocimiento se percibe menor confianza en la habilidad propia para adaptar los productos a tal mercado, etc.— (Pinho, 2007, artículo 5). La falta de este conocimiento sobre mercados exteriores también afecta a las instituciones financieras, que ven mermada su confianza para evaluar proyectos que conllevan IDE y, como consecuencia, restringen la concesión de este tipo de financiación particularmente a las pymes (cuentan con menores garantías o avales), lo que se erige como dificultad adicional para que estas empresas hagan uso de modos de entrada accionariales (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8).

Debido a estas restricciones asociadas a la falta de conocimiento para la internacionalización, no sorprende que diversos trabajos empíricos constaten que las pymes, a diferencia de las grandes empresas, elijan más frecuentemente modos de entrada contractuales (p. ej., exportación indirecta, alianzas no accionariales) que basados en la propiedad (*i.e.*, inversiones compartidas o en solitario). No obstante, tal diferencia

«es más una cuestión de grado que de sustancia» (Hollenstein, 2005, p. 448, artículo 3).

Ahora bien, existen condiciones contextuales que matizan esta relación general. En ocasiones la pyme se ve obligada a elegir modos de entrada accionariales para proteger la especificidad de sus activos dado que estos pudieran verse mermados en su valor en caso de acometer transacciones alternativas con socios, dado que tales activos son vulnerables al comportamiento oportunista (Williamson, 1991). En estos supuestos, la disponibilidad de conocimiento para la internacionalización puede representar una garantía de protección de los activos específicos en su proceso de entrada en mercados exteriores —p. ej., el conocimiento de socios locales facilita la elección de los mismos y reduce la incertidumbre sobre su posible comportamiento oportunista. Bajo esta perspectiva, el conocimiento para la internacionalización representa una salvaguarda que protege la especificidad de los activos específicos aun optando por modos de entrada contractuales (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7).

De acuerdo con los resultados de Ripollés, Blesa y Monferrer (2012, artículo 9), la orientación al mercado internacional de la pyme —*i.e.*, capacidad de búsqueda de información sobre los mercados extranjeros y de integración de la misma en la base de conocimiento de la empresa— puede mitigar la falta de conocimiento de esta sobre los mercados extranjeros. De esta forma, cuanto mayor es la orientación al mercado internacional de la pyme, en mayor medida esta utilizará modos de entrada basados en la propiedad. Adicionalmente, la probabilidad de que la pyme haga uso de fórmulas accionariales en nuevas expansiones internacionales se incrementa a medida que lo hace la experiencia internacional de sus directivos, pues esto les permite incrementar el umbral de riesgo aceptable (Laufs *et al.*, 2016, artículo 12). También sucede a medida que aumenta la experiencia de la pyme en el uso de un modo de entrada particular (p. ej., subsidiaria de ventas propia) en combinación con la experiencia en una región determinada, puesto que ello reduce la

percepción de la desventaja derivada de la condición de extranjero en la entrada a un nuevo mercado en la misma región (Schwens *et al.*, 2018, artículo 15). Esto es aplicable especialmente en la expansión a otros países de zonas de libre comercio internacional tales como Mercosur, ASEAN y similares.

Siguiendo la teoría de internacionalización gradual, existe la idea de que los modos de entrada contractuales representan una alternativa para adquirir el conocimiento sobre el mercado exterior del que la pyme habitualmente carece (Stoian *et al.*, 2017, artículo 14), y que estos modos aportan las bases para una posterior implantación mediante fórmulas basadas en la propiedad. Este planteamiento podría ser especialmente válido para las pymes de reciente creación (Puthusserry, Khan y Rodgers, 2018, artículo 16), puesto que sería más arriesgado afrontar simultáneamente las cuatro desventajas (empresa extranjera, externa a redes, nueva y de pequeño tamaño). Sin embargo, sobre la base del enfoque basado en la exploración-explotación del conocimiento aportado por Meyer *et al.* (2009) y corroborado para empresas hoteleras de mayor tamaño por Pla-Barber *et al.* (2014), se sugiere que los modos de entrada accionariales son los que en mayor medida permiten aumentar la base de conocimientos disponible en la empresa mientras que los no accionariales son preferentemente idóneos para explotar el conocimiento ya existente.

De forma similar, la reciente literatura sobre micromultinacionales sugiere que estas empresas implantadas con modos de entrada avanzados (esto es, accionariales y contractuales; excluida la exportación) están en mejor disposición de recopilar con rapidez la información que precisan sobre las condiciones del mercado en los países en que se implantan (Dimitratos, Johnson, Plakoyiannaki y Young, 2016). En este contexto de aportaciones contrapuestas en impacto, adquieren interés los trabajos que sugieren la existencia de factores que condicionan la utilidad de los modos de entrada no accionariales para las pymes (exportación y acuerdos contractuales) como vehículos para adquirir

tal conocimiento. Jansson y Sandberg (2008, artículo 6) advierten que el uso de la exportación solo garantiza la adquisición de conocimiento sobre el mercado de destino si la pyme se esfuerza por mantener un contacto y relación directa con el cliente final, incluso en el caso de que esta recurra a intermediarios para facilitar las transacciones comerciales en el mercado local. Stoian *et al.* (2017, artículo 14) encuentran que las redes interorganizativas han de ser usadas de una forma proactiva para que aporten a la pyme un conocimiento profundo sobre los mercados exteriores, útil para garantizar la adecuada gestión de las operaciones en el exterior; en el caso de los exportadores, el menor contacto con los intermediarios en el país de destino no logra generar un conocimiento tan valioso.

Por consiguiente, aunque la falta de conocimiento para la internacionalización que padece la pyme condiciona su uso preferente de modos de entrada no accionariales (con excepciones derivadas, por ejemplo, de la necesidad de proteger la especificidad de los activos o la orientación al mercado internacional de la empresa), estos modos no accionariales aportan la oportunidad de adquirir el conocimiento necesario para con posterioridad hacer uso de modos accionariales, ya sea en el mismo mercado o en otros localizados en la misma región.

Cuestión 3: Conocimiento para la internacionalización y resultados de la actividad internacional desarrollada por la pyme mediante IDE

Con carácter general, y sobre la base del trabajo realizado por Stoian *et al.* (2017, artículo 14), puede afirmarse que el conocimiento sobre los mercados extranjeros disponible en la pyme mejora los resultados de su actividad internacional. Ahora bien, una cuestión adicional es valorar si y cómo la internacionalización mediante IDE crea valor en el caso de estas pymes, además del tiempo necesario para que dicha inversión produzca un retorno positivo sobre el volumen de recursos necesarios. La asociación IDE y resultados

está condicionada por el nivel de recursos de conocimiento sobre internacionalización de la pyme. Por ello, el establecimiento de alianzas accionariales con socios locales que dispongan de conocimientos sobre el mercado de destino emerge como una fórmula eficiente para instalarse en el mismo mediante inversión directa (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Esto se debe particularmente a que la compartición de recursos asumido por ambos socios en la JVI ayuda a mitigar las asimetrías de información existentes entre ellos siempre y cuando se compartan este tipo de recursos de conocimiento, lo que ayudará a incrementar la confianza y facilitar el desarrollo de una relación colaborativa (Del Giudice, Arslan, Scuotto y Caputo, 2017, artículo 13).

Bajo esta perspectiva, la JVI permitiría a la pyme acceder al conocimiento y a los contactos que se requieren para operar en el nuevo mercado (Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2), adquirir dicho conocimiento más rápidamente y minimizar el riesgo de cometer errores durante el proceso de aprendizaje, lo que contribuye a una mejora de los resultados de la empresa (Lu y Beamish, 2001, artículo 1). El socio local supliría la falta de experiencia y conocimiento de la pyme en el mercado extranjero durante un período. A medida que la experiencia propia (Johanson y Vahlne, 1997) y la interacción con el socio local permite a la pyme desarrollar su propia base de conocimientos, la dependencia del socio se reduce (Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2013, artículo 10). Esta acumulación de conocimiento local reduce la longevidad del proyecto de IDE compartido, toda vez que el conocimiento adquirido permite a la pyme acometer la IDE en solitario a partir de un momento (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Es por esto que las JVI nacen, en su mayoría, con fecha de caducidad, y es algo que tanto el socio local como el extranjero asumen como cierto a priori.

Ahora bien, varias consideraciones deben ser tenidas en cuenta a este respecto:

a) El establecimiento de JVI comporta también riesgos que pueden reducir sus beneficios asociados.

Comparadas con las inversiones en solitario, las inversiones compartidas presentan dificultades asociadas con: las diferencias en estilos directivos y nivel formativo de los socios, el concepto e importancia que atribuya cada uno a la calidad de los productos, la motivación del personal (Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2); problemas asociados a diferencias culturales que afectan a la forma de llevar a cabo los negocios o incluso disputas con respecto al control de la actividad compartida (Lu y Beamish, 2001, artículo 1). Por ello, es recomendable establecer contractualmente las obligaciones de cada parte, así como las expectativas y objetivos a conseguir.

b) Existen distintos tipos posibles de socios con conocimiento sobre el mercado de destino: socios compatriotas, esto es, del mismo país de origen de la empresa que se internacionaliza; socios locales, esto es, originales del país en que desea instalarse la empresa; y socios procedentes de terceros países (Lu y Beamish, 2001, 2006, artículos 1 y 4). Aunque los tres podrían aportar a la pyme los conocimientos requeridos por esta para acometer la IDE, el socio local representa la principal fuente directa de conocimiento sobre el mercado de destino, dado que dispone de un conocimiento más exhaustivo sobre los gustos y necesidades de los clientes locales, sobre los competidores locales, sobre los contactos para acceder a información puntual necesaria, en definitiva, sobre la forma de hacer negocios en ese país (Makino y Delios, 1996). Los otros dos tipos de socios podrían aportar algo similar siempre y cuando tengan suficiente experiencia en el mercado internacional de destino.

Combinando ambos factores previos se justifican los hallazgos de Lu y Beamish (2001, artículo 1): mientras que inversiones compartidas con socios locales mejoran los resultados de la actividad internacional de la pyme, el establecimiento de alianzas con socios compatriotas reduce los beneficios de la pyme. Ello puede deberse a que los beneficios derivados del acceso a conocimiento de calidad sobre el mercado local a través de socios locales supera a los costes y riesgos

que tales relaciones suponen. En el caso de compatriotas es posible que los costes y riesgos superen los beneficios relativos a un conocimiento local que no es de la calidad requerida. El trabajo posterior de Lu y Beamish (2006, artículo 4) confirma estas relaciones, de manera que los autores respaldan la afirmación de que la elección del socio es una de las decisiones más relevantes que una pyme adopta cuando decide internacionalizarse mediante una inversión compartida.

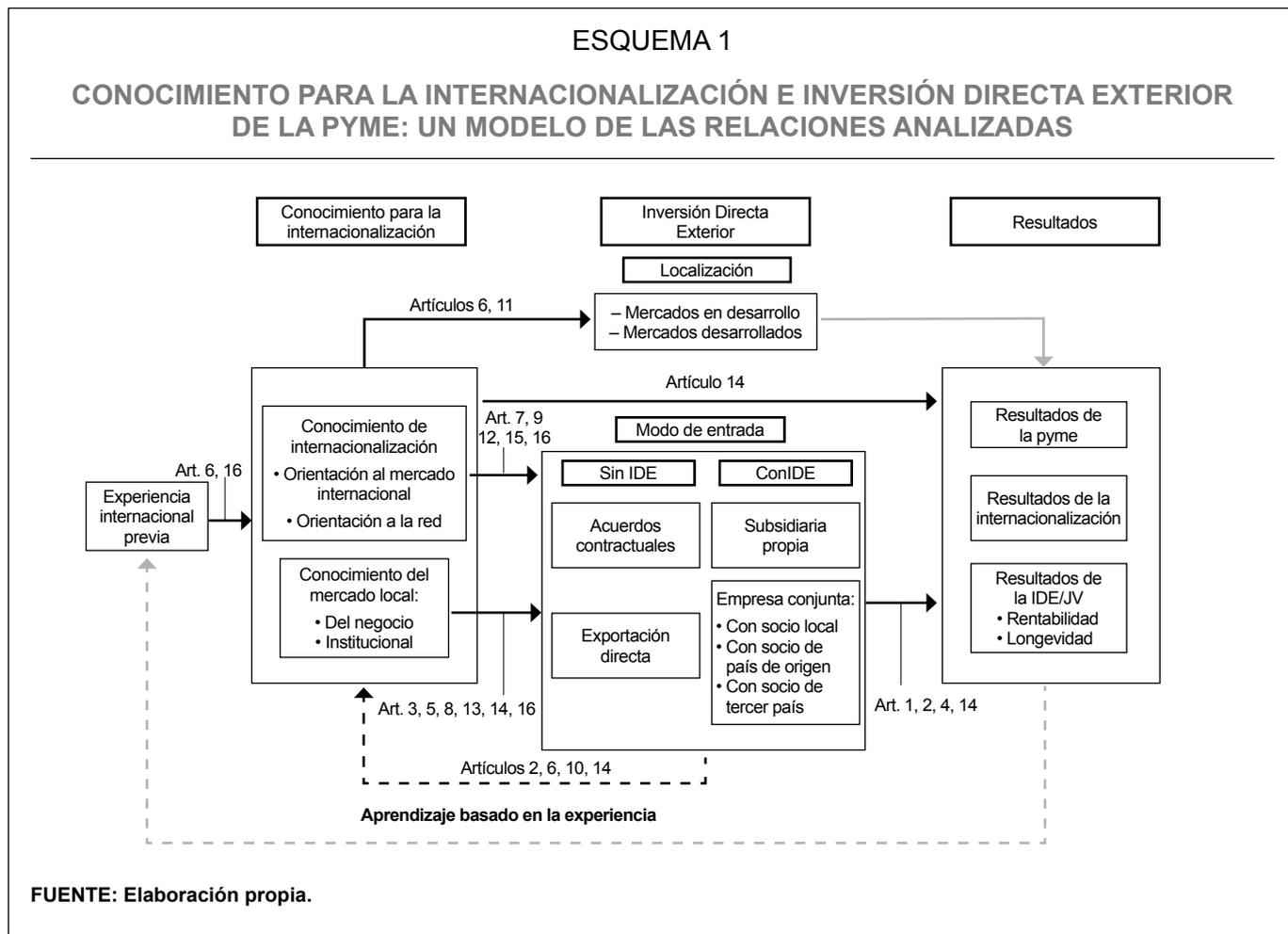
Por su parte, Kirby y Kaiser (2003, artículo 2) encuentran que los principales factores que contribuyen al éxito de la inversión compartida son las buenas conexiones empresariales que aporte el socio local a la pyme o la adaptación lograda por esta al mercado de destino sobre la base de la colaboración con el socio local. En esta línea, Stoian *et al.* (2017, artículo 14) encuentran que las alianzas con socios locales permiten mejorar los resultados de la actividad internacional de la pyme pero que esta relación no es directa, sino que se produce solo si tales alianzas permiten a la pyme adquirir conocimiento del mercado extranjero. Esto es, si existe una interacción frecuente entre los socios, se comparte información y se genera tal conocimiento. El trabajo de Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013, artículo 10) profundiza en esta línea y concluye que para que la pyme pueda adquirir conocimiento tácito y explícito del socio local en una inversión compartida, deberá implicarse activamente en la gestión de la JVI, por ejemplo, realizando frecuentes visitas a la filial creada u ocupando los puestos directivos de la filial con personal expatriado del país de origen. Por tanto, desarrollar una JVI parece ser una condición necesaria pero no suficiente; requiere de la pyme una participación activa en la relación con la idea de generar conocimiento útil para la internacionalización. En todo caso, y sobre la base de estos hallazgos, se puede concluir que, *dado* los limitados recursos de conocimiento para la internacionalización con los que cuenta la pyme, la inversión compartida representa una estrategia de entrada en un mercado extranjero que puede ser tan exitosa como las inversiones en solitario,

dependiendo tal resultado de la elección de los socios adecuados y del mantenimiento con ellos de una relación proactiva y comunicación continua, que permita a la pyme acceder al conocimiento del mercado local y desarrollar rutinas organizativas para utilizar tal conocimiento en futuras expansiones internacionales.

5. Conclusiones

Nuestra revisión sistemática de la literatura nos ha permitido conocer las peculiaridades de la internacionalización de las pymes a través de la inversión en el extranjero y el papel que el conocimiento para la internacionalización juega en dicha estrategia de expansión. En el Esquema 1 se presenta un modelo elaborado a partir de las principales relaciones estudiadas en la literatura, especificándose los artículos que sostienen las diferentes partes del modelo, siguiendo la numeración que recibe cada artículo en el Cuadro 1.

En primer lugar, el conocimiento para la internacionalización efectivamente condiciona dos de las decisiones estratégicas relacionadas con la expansión internacional (Pla-Barber y Suárez-Ortega, 2001): la localización y el modo de entrada. No obstante, la segunda decisión, relacionada con el cómo se acomete la expansión, ha recibido mucha más atención que la primera. La literatura deja clara la influencia que el conocimiento para la internacionalización tiene tanto sobre la elección de la inversión por parte de las pymes —p. ej., Jansson y Sandberg (2008, artículo 6); Huett *et al.* (2014, artículo 11)— como sobre el modo de entrada —p. ej., restringe el acceso a financiación para hacer uso de modos accionariales (De Maeseneire y Claeys, 2012, artículo 8)—. La evidencia muestra que la carencia de conocimiento inclina a las pymes a preferir fórmulas contractuales en detrimento de la inversión —p. ej., Hollenstein (2005, artículo 3); Pinho (2007, artículo 5)—. También muestra que un mayor conocimiento previo del mercado exterior aumenta la probabilidad de utilizar IDE para entrar en nuevos mercados internacionales (Schwens *et al.*, 2018, artículo 15), influyendo



particularmente en la decisión sobre una entrada colaborativa con o sin inversión (Del Giudice *et al.*, 2017, artículo 13). Ahora bien, aun optando por modos de entrada contractuales, el conocimiento para la internacionalización representa una salvaguarda que protege la especificidad de los activos, ya que conduce a la elección de socios locales con menor probabilidad percibida de comportamiento oportunista (Maekelburger *et al.*, 2012, artículo 7).

En segundo lugar, el mayor conocimiento de los mercados exteriores lleva directa o indirectamente a una mejora de los resultados de la pyme en su conjunto (Lu y Beamish, 2001, artículo 1), de su actividad internacional (Stoian *et al.*, 2017, artículo 14) o de su

inversión específica en un determinado mercado (Lu y Beamish, 2006, artículo 4).

En tercer lugar, debemos destacar que muchos de los trabajos abordan el papel del propio modo de entrada como mecanismo para suplir la falta de conocimiento local, con el uso de empresas conjuntas con socios del país de destino (p. ej. Kirby y Kaiser, 2003, artículo 2), o como vehículo para adquirir el conocimiento necesario antes de incrementar el compromiso de recursos en un determinado mercado (Lu y Beamish, 2006, artículo 4). Esta cuestión también ha sido remarcada como relevante para las empresas de reciente creación (Puthusserry *et al.*, 2018, artículo 16). Ahora bien, este aprendizaje no está asegurado. El

trabajo de Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa (2013, artículo 10) advierte de las condiciones que deben darse para que las inversiones compartidas permitan generar el conocimiento requerido: participación activa en la gestión de la JVI.

Por último, se debe destacar que la gran mayoría de los trabajos se centran en la idea del aprendizaje experiencial (adquisición de conocimiento basado en la experiencia internacional), centro de la escuela de la internacionalización como proceso gradual, cuyo máximo exponente es el modelo de Uppsala. Dos trabajos complementarios añaden a esta idea general aspectos adicionales. Primero, Ripollés *et al.* (2012, artículo 9), quienes se centran en el papel de la orientación al mercado internacional como capacidad de la empresa relacionada con su actitud previa hacia el conocimiento para la internacionalización. Segundo, el trabajo de Stoian *et al.* (2017, artículo 14) centrado en la teoría de redes, que destaca la utilidad de las redes internacionales para adquirir el conocimiento sobre los mercados exteriores.

Por tanto, las condiciones que se deben cumplir para la que la pyme pueda avanzar a modos de mayor compromiso internacional mediante IDE implican tanto el conocimiento previo sobre internacionalización, como el conocimiento experiencial adquirido en etapas iniciales de menor compromiso y el propio aprendizaje durante el proceso que perdure la IDE. Las pymes deberían de plantear los modos contractuales como pasos previos en la búsqueda de conocimiento específico sobre mercados internacionales y deberían de organizar desde estos inicios la forma de adquirir conocimiento experiencial de manera sistemática, a la vista de que los modos de entrada que requieren inversión mejoran los resultados derivados de la internacionalización.

Globalmente considerado, el modelo construido pone de manifiesto diversas cuestiones y relaciones de relevancia para la comprensión del papel que tiene el conocimiento para la internacionalización en la IDE de la pyme que no han sido abordadas en la literatura, dando

así lugar a líneas futuras de investigación. Así, el Esquema 1 muestra la inexistencia de trabajos que consideren el efecto de los resultados obtenidos tras implantar una estrategia de entrada determinada en sucesivas entradas, o incluso en posibles decisiones de desinversión tras cosechar resultados desfavorables. En este sentido, más estudios longitudinales que incluyan medidas de resultados de las inversiones realizadas, ayudarían a arrojar luz sobre esta cuestión de naturaleza dinámica y de importantes implicaciones prácticas.

Relacionado con lo anterior, otro aspecto sobre el que apenas hay evidencia científica se refiere a la variable tiempo: por un lado, el tiempo necesario para que una IDE comience a dar resultados positivos; por otro, el tiempo óptimo necesario de aprendizaje en etapas de menor compromiso que permita evolucionar a modos de mayor compromiso en los diversos saltos entre modos de entrada; y, por último, el tiempo necesario para evolucionar con éxito desde los modos de menor compromiso (exportación) a los de compromiso mayor (IDE en propiedad al 100 %).

Asimismo, en la casi totalidad de los trabajos revisados, las pymes objeto de estudio procedían de países desarrollados. Las pequeñas empresas de mercados en desarrollo difieren de sus homólogas de mercados desarrollados en cuanto al nivel de sofisticación de las rutinas de aprendizaje (Dimitratos *et al.*, 2014) y otras cuestiones —p. ej., el mayor apoyo en las relaciones personales a la hora de hacer negocios—, a raíz de las peculiaridades institucionales de los mercados en desarrollo. Por lo tanto, sería de interés, el desarrollo de trabajos empíricos sobre pymes de mercados en desarrollo que realicen IDE en mercados desarrollados que permitan dilucidar si los hallazgos de este trabajo de revisión son válidos cuando la relación es en ese otro sentido.

Finalmente, quedaría la cuestión de si existe una combinación óptima de todos estos modos de entrada respecto a los resultados empresariales y el papel que jugaría la IDE en dicha combinación. A la vista de trabajos como Venohr y Meyer (2009), se trataría de identificar si existe una fórmula ideal para que la pyme se convierta

en una empresa de alto rendimiento gracias a su combinación de modos de entrada y mercados geográficos o si, por el contrario, hay una equifinalidad en la consecución de altos rendimientos. Esto es, si ante situaciones de partida o contexto diferentes y mediante patrones de internacionalización diferentes es posible llegar a un mismo resultado. Esto daría lugar a la existencia de más de una receta para el éxito de la IDE de la pyme.

Con todo, la evidencia científica señala que las pymes pueden aprovechar las ventajas derivadas de la IDE siempre y cuando sean conscientes de la necesidad de adquirir conocimiento para la internacionalización a lo largo de las diferentes etapas de su proceso de internacionalización, pudiendo llegar a los modos de mayor compromiso.

Referencias bibliográficas

Las referencias marcadas con un asterisco se corresponden con los artículos incluidos en la revisión sistemática de la literatura llevada a cabo en el presente trabajo.

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, (pp. 165-198). Greenwich, CT: JAI Press, pp. 165-198.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24.
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- *De Maeseneire, W., & Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The Case of Belgium. *International Business Review*, 21(3), 408-424.
- *Del Giudice, M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small-and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 34(5), 652-673.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Slow, J., & Young, S. (2003). Micro-multinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.
- Dimitratos, P., Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5), 908-915.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison- Wesley.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press: Ann Arbor, MI.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- *Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- *Huett, P., Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2014). Foreign direct investment location choice of small- and medium-sized enterprises: The risk of value erosion of firm-specific resources. *International Business Review*, 23(5), 952-965.
- Hymer, S. H. (1976). *A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- *Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- *Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242.
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic

- review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.
- *Laufs, K., Bembom, M., & Schwens, C. (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International Marketing Review*, 33(2), 246-275.
- Lin, F. J. (2010). The determinants of foreign direct investment in china: The case of taiwanese firms in the IT industry. *Journal of Business Research*, 63(5), 479-485.
- *Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- *Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
- *Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458-476.
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905-927.
- Meyer, K. E., Wright, M., & Pruthi, S. (2009). Research notes and commentaries managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 30(5), 557-574.
- *Mohedano-Suanes, A., & Benavides-Espinosa, M. M. (2013). Technology transfer, specific local knowledge and entrepreneurial partner control in international joint ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 95-112.
- *Pinho, J. C. (2007). The Impact of Ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Pla-Barber, J., y Suárez-Ortega, S. M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52, 155-176.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & León-Darder, F. (2014). Augmenting versus exploiting entry modes in soft services: Reconsidering the role of experiential knowledge. *International Marketing Review*, 31(6), 621-636.
- *Puthusserry, P. N., Khan, Z., & Rodgers, P. (2018). International new ventures market expansion through collaborative entry modes: a study of the experience of Indian and British ICT firms. *International Marketing Review*, 35(6), 890-913.
- *Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- *Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (2018). Limits to international entry mode learning in SMEs. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 809-831.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp.142-193). Chicago, IL: Rand McNally.
- *Stoian, M. C., Rialp, J., & Dimitratos, P. (2017). SME Networks and international performance: unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 128-148.
- Urata, S., & Kawai, H. (2000). The determinants of the location of foreign direct investment by Japanese small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 15(2), 79-103.
- Venohr, B., & Meyer, K. (2009). Uncommon common sense. *Business Strategy Review*, 20(1), 38-43.
- Villar, C., & Pla-Barber, J. (2018). The High-Performing SMEs in Traditional Manufacturing Sectors: Innovation and Foreign Operation Modes. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective*, (pp. 81-96). Emerald Publishing Limited.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

Juan José Zaballa*

LA DECISIÓN DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: NATURALEZA, FACTORES Y CONDICIONANTES

Este artículo persigue como objetivo básico la formulación de una propuesta teórica acerca de los componentes y condicionantes de la decisión de inversión directa. Para ello, arranca con un sucinto planteamiento teórico de clara diferenciación e independencia de las decisiones de inversión directa y de exportación, dentro del proceso de internacionalización de la empresa. A continuación, plantea un modelo en el que cuatro fuerzas: factores singulares y factores agregados, con una doble naturaleza push y pull, determinarán la decisión de inversión directa en el exterior, caracterizada por dar respuesta a cuatro preguntas básicas de qué, cuánto, cómo y dónde realizar dicha inversión.

The decision regarding direct investment abroad: Nature, factors and determinants

This article pursues as a basic objective the formulation of a theoretical proposal concerning the elements and determinants of the decision regarding direct investment. To do so, it begins with a succinct theoretical approach involving the clear differentiation and independence of the decisions regarding direct investment and exportation, within the process of the company's internationalisation. It then proposes a model in which four forces: singular factors and aggregate factors, with a dual "push" and "pull" nature, will determine the decision regarding direct investment abroad, characterised by answering four basic questions as to What, How much, How and Where to make said investment.

Palabras clave: exportación, inversión exterior, decisión empresarial, clima de negocios, riesgo de inversión, atracción de inversiones, fomento de inversiones, competitividad, estrategia de internacionalización.
Keywords: exportation, foreign investment, business decision, business climate, investment risk, investment attraction, investment promotion, competitiveness, internationalisation strategy.
JEL: D21, D81, F21, L21, L24, O24.

1. La IDE como fenómeno empresarial específico: la decisión estratégica

Desde un punto de vista histórico, un repaso a la literatura pone, claramente, de manifiesto que la teoría

económica acerca de la dimensión internacional de la empresa tenía su origen y foco en la actividad exportadora. A partir de esta realidad histórica, más que el paradigma imperante, era cuestión de *conventional wisdom* colegir que la inversión directa en el exterior (IDE) era una consecuencia de la citada actividad exportadora, en el marco de una evolución darwiniana, prácticamente, determinista. Parecería entenderse

* Técnico Comercial y Economista del Estado. Doctor en Economía.
DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6897>

que el proceso de penetración de una empresa en un mercado extranjero comenzaría por un cuestionamiento de la suficiencia del mercado interior para conducir a una decisión de la exportación a un determinado mercado extranjero y que una presencia exportadora en dicho mercado, suficientemente prolongada y exitosa, desembocaría en una decisión de instalación permanente en el mismo, a través de una operación de IDE. La manifestación más clara de este planteamiento teórico probablemente sea el llamado modelo de Uppsala.

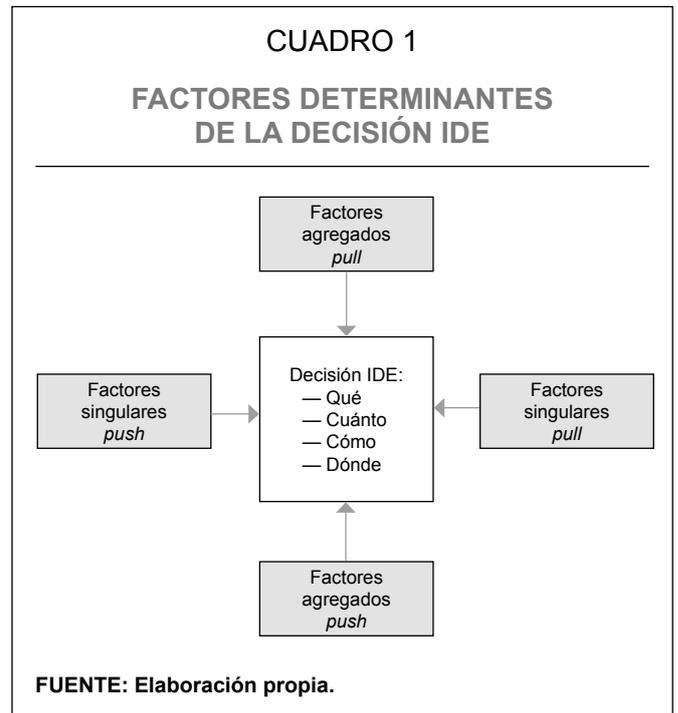
Sin embargo, un repaso de los flujos reales pone de manifiesto que la exportación y la IDE responden a funciones y procesos decisionales diferenciales, donde la decisión de IDE es perfectamente compatible con la ausencia de experiencia exportadora previa. A partir de esta premisa, el objeto de este artículo es la identificación y análisis de los factores determinantes de la decisión empresarial en materia de IDE, exponiendo su naturaleza, en primer lugar, diferenciada de otras estrategias y decisiones que componen el fenómeno de la internacionalización de la empresa y, en segundo lugar, compleja, al depender, como se verá, de un número amplio de factores que interactúan para conformar la decisión de IDE y estructurar la correspondiente estrategia empresarial.

2. La decisión de IDE: fundamento de una estrategia de internacionalización diferenciada

Los múltiples factores que determinan la decisión de IDE responden, en principio, a una doble naturaleza:

- Factores que empujan hacia la IDE, que vamos a denominar factores *push*, y factores que atraen la IDE, que denominaremos factores *pull* (Fernández-Arias, 1994).

- Factores que responden a determinantes internos y exclusivos de la empresa que toma la decisión de IDE, que denominaremos factores singulares, y



factores de carácter general, que afectan a la totalidad de las empresas y que denominaremos factores agregados.

Así, la decisión de IDE se determina como una interacción de estos cuatro factores y el resultado será una estrategia de IDE que dé respuesta a las cuatro preguntas básicas en las que se materializa dicha decisión de invertir en el exterior: qué invertir, cuánto invertir, cómo invertir y dónde invertir. De una manera gráfica, este planteamiento queda reflejado en el Cuadro 1.

Los factores *push* son condicionantes de carácter económico, comercial, financiero e institucional que originan, motivan y, en gran medida condicionan la decisión de trasladar, desde un determinado país o mercado, todo o parte de una actividad productiva, dando lugar a un flujo de IDE que tiene su origen en dicho país o mercado.

Los factores *pull* son condicionantes de carácter económico, comercial, financiero e institucional que motivan la decisión de trasladar, hacia un determinado

país o mercado, todo o parte de una actividad productiva, dando lugar a un flujo de IDE con destino en dicho país o mercado. Así, la existencia de un determinado flujo de IDE desde un país determinado hacia otro se explica en función de unos factores *push*, que incitan a las empresas a buscar oportunidades de inversión fuera de las fronteras del país originario de los flujos de inversión, y de unos factores *pull*, que explican que estas oportunidades de inversión se maximizan en el país captador de dichos flujos de IDE.

Los factores singulares son condicionantes de carácter económico, comercial, financiero e institucional que determinan la decisión de inversión en el exterior de una sola empresa, en función de sus especificidades productivas, financieras, comerciales, organizativas y decisionales. En definitiva, estos factores singulares son internos y, en consecuencia, singulares de la empresa que aborda la decisión de IDE.

Los factores agregados son condicionantes de carácter económico, comercial, financiero e institucional que determinan y condicionan la decisión de inversión de una manera genérica e indiscriminada. Así y como se verá, a diferencia de los factores singulares, los factores agregados son, por un lado, comunes a todas las empresas extranjeras a un determinado destino potencial de flujos de IDE y, por otro, a todas las empresas de un determinado origen de flujos de IDE. Estos cuatro tipos de condicionantes pueden tener un signo tanto positivo como negativo. Así, los primeros serán impulsores de la decisión de IDE, en tanto que los negativos actuarán como freno o factor limitativo de la misma.

De estas definiciones resulta fácil deducir que la decisión de inversión en el exterior es el resultado de la confluencia, de la interacción de estos cuatro determinantes y que cobra todo su sentido en la medida en que da respuesta a las siguientes cuatro preguntas en las que, de hecho, se materializará el flujo de IDE:

— Qué se va a invertir: una decisión estratégica de inversión, por su mismo carácter, abarca y afecta al conjunto de activos y medios, propios o de terceros,

de los que dispone la empresa. Así ocurrirá con la decisión de IDE. En concreto, la IDE implicará la movilización de:

- Recursos financieros: inversión en bienes de capital y capital circulante, tanto en moneda local del país de destino de la inversión como del país origen de la misma.
- Recursos comerciales: cesión de mercados, productos, marcas y canales de distribución.
- Recursos tecnológicos: cesión de patentes, licencias y sistemas propietarios desde la matriz a la filial.
- Recursos humanos y de gestión: contratación de personal para responder a las necesidades de gestión derivadas de la nueva filial en el exterior o traslado de *key persons* para el desarrollo de funciones consideradas clave.
- Recursos organizativos: reorganización de la estructura empresarial para hacer frente a los nuevos procesos generados por la propia decisión de IDE y su materialización operativa.

— Cuánto se va a invertir: el valor de los recursos financieros, tecnológicos, organizativos, personales, etc., comprometidos con la decisión de IDE.

— Cómo se va a invertir: la estrategia de implantación, que implica decisiones como la búsqueda de socios para la aportación de los recursos financieros y empresariales que la empresa promotora de la IDE no tiene a su alcance o, teniéndolos y por motivos estratégicos, decide no poner al servicio de este proyecto de inversión. A su vez, esta incorporación de socios al proyecto de inversión exige determinar si estos serán locales o de países terceros, incluyendo el de origen del proyecto de IDE. Por último, esta incorporación de socios exige una toma de decisión acerca de la posición relativa que la empresa promotora del proyecto de IDE decide tomar en el capital de la empresa resultante de la IDE, esto es, una posición mayoritaria o minoritaria, qué rol se reserva en la toma de decisiones, etc.

— Dónde se va a invertir: localización en que se materializa un proyecto de IDE.

Resulta de enorme relevancia destacar que las tres decisiones de qué, cuánto y cómo tienen un carácter claramente dinámico, en la medida en que pueden evolucionar a lo largo del tiempo, nuevamente, en respuesta a la evolución de los factores *push* y *pull* que condicionan la decisión de IDE y de la percepción que de estos factores tiene la empresa promotora. Esta evolución define, asimismo, el desarrollo en el tiempo de un determinado proyecto de IDE. Por el contrario, la decisión de dónde responde más a un criterio estático, finalista, en la medida en que cabe considerar que un cambio de localización de un proyecto de IDE ya materializado, esto es, una relocalización, constituye, de por sí, una nueva decisión de IDE.

La respuesta que la empresa dé a estas cuatro preguntas, como se ha señalado, conforma el flujo de IDE en que se materializa la decisión de IDE. Es importante señalar que la decisión de IDE, como, por otra parte, cualquier decisión empresarial, no se toma en condiciones de certeza y menos de certeza final y definitiva, por lo que tiene pleno sentido el concepto de percepción que la empresa tenga de los factores condicionantes de la decisión de IDE. Esta percepción no puede ser meramente estática, esto es, limitada en el tiempo al momento mismo de la toma de decisiones. Por el contrario, dicha percepción, de manera imprescindible, ha de proyectarse al futuro, intentando abarcar el período de vida de la correspondiente inversión, con lo que cobra pleno sentido expresar que la decisión de inversión y, en definitiva, sus componentes definitorios (qué, dónde, cuánto y cómo) están condicionados por las expectativas del inversor sobre la evolución futura de los factores determinantes de la inversión.

3. Los factores agregados *push*

Los factores agregados *push* condicionan las decisiones de IDE que tienen su origen en un país determinado, con independencia del tamaño de las empresas que tomen dicha decisión, sector en el que

operen, estructura de toma de decisiones o país al que se destinen dichos flujos de IDE. Lo mismo ocurre con los factores agregados *pull*, en la medida en que también condicionarán todas las decisiones de inversión dirigidas a un determinado país, independientemente del país de origen de dicho flujo de inversión. Por consiguiente, este carácter global hace evidente que los factores agregados tienen, esencialmente, una naturaleza estructural e institucional. En el caso de los factores agregados *push*, esta naturaleza estructural e institucional se materializa en los países de origen de los flujos de IDE. De manera inversa, en el caso de los factores agregados *pull*, dicha naturaleza se ubica en los países de destino de los citados flujos.

Es importante establecer límites a este proceso de interacción de los factores agregados *push* y *pull*. La decisión de IDE es empresarial, singular y, en consecuencia, no pretende ser una explicación de los flujos agregados de IDE sino en la medida en que estos son la suma de decisiones individuales de las empresas. Por consiguiente, la confluencia de factores agregados *push*, por un lado, con factores agregados *pull* no pretende ser la explicación de los flujos agregados de IDE que se registran entre dos países. Estos factores agregados actúan de condición necesaria en la decisión individual de inversión, pero no de condición suficiente, por cuanto los flujos agregados de IDE son la suma de flujos singulares, resultantes, a su vez, de decisiones individuales de IDE en las empresas. Estas decisiones individuales son, como se ha planteado, el resultado de la interacción de factores agregados y de factores singulares, donde han de concurrir la voluntad y la capacidad para que la decisión de IDE se materialice.

Profundizando en el carácter estructural e institucional de los factores agregados, en primer lugar, *push*, cabe distinguir tres categorías y cuya interacción queda reflejada en el Cuadro 2:

- Factores específicos de la IDE.
- Factores genéricos que condicionan la inversión empresarial en un determinado país y que, de manera,

global definen el llamado clima de negocios (*business environment*) de un país.

- El riesgo país de inversión directa (RPID).

La primera categoría señalada engloba todos aquellos factores que, desde los poderes públicos de un determinado país y bajo la forma de medidas, políticas, apoyos o subvenciones, específicamente y de manera diferenciada de las medidas de fomento de la inversión empresarial genérica, apoyan o fomentan la IDE de las empresas radicadas en dicho país. Entre estos factores específicos de la IDE cabe señalar los siguientes:

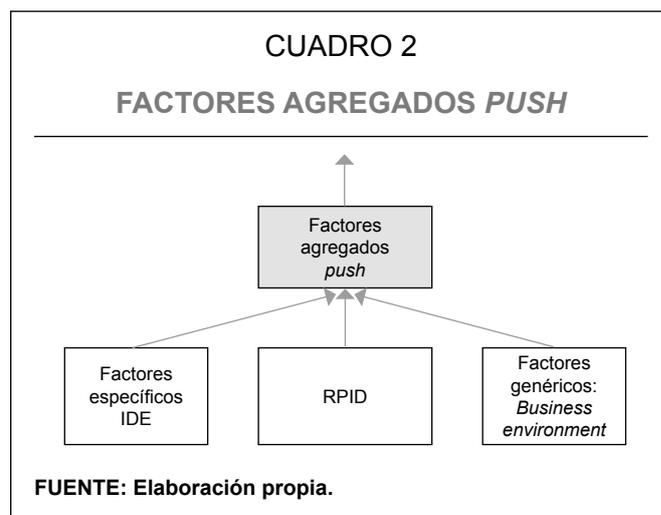
— Tratamiento fiscal preferencial hacia la IDE, a través de deducciones o desgravaciones de las cantidades destinadas a este tipo de inversiones.

— Subvenciones específicas para las empresas que invierten en el exterior mediante facilidades, tales como consultoría y asesoramiento, a un precio inferior al de mercado; acceso a una financiación subvencionada tanto para inversiones como para capital de trabajo de la empresa resultante de la IDE.

— Tratamiento fiscal específico para los expatriados de las empresas con una inversión directa en el exterior.

— Acceso preferencial al mercado de origen de las exportaciones generadas por una empresa resultante de una IDE.

Este catálogo no pretende ser, ni mucho menos, exhaustivo, pero sí permite apuntar que existen motivos de política económica, comercial o industrial que pueden impulsar a que los Gobiernos fomenten, a través de medidas discriminatorias como las que se enumeran, la IDE de las empresas de dicho país. Este fomento se materializa, en la mayor parte de los casos, en una transferencia de renta desde el sector público hacia aquellas empresas que, efectivamente, emprenden proyectos de inversión en el exterior. Cuanto mayor sea dicha transferencia de renta, obviamente, mayor será el incentivo relativo para invertir en el exterior frente a otras opciones estratégicas de la empresa como la inversión interior o, sencillamente, el mantenimiento de la situación productiva vigente.



Sin embargo, no sería correcto reducir los factores agregados *push* a iniciativas de política económica específicamente concebidas y dirigidas para fomentar este tipo de flujos de IDE, pues existen otros factores de naturaleza global, que, con independencia de las citadas iniciativas gubernamentales, pueden inclinar al conjunto de los empresarios locales a buscar oportunidades de inversión en otros países distintos del propio. En este sentido, ha ganado notable influencia la consideración del clima de negocios como determinante de los flujos de IDE (World Bank, 2017), aunque centrándose en la dimensión de dicho clima de negocios como factor de atracción de flujos de IDE. Sin embargo, el fenómeno de dichos flujos, con origen en mercados emergentes (Sauvant, McAllister y Maschek, 2010), ha obligado a una cierta reconsideración de la importancia que la evolución del clima de negocios del país de origen del flujo de IDE puede tener como factor explicativo de dicho flujo. Así y a manera de ejemplo, cabe considerar, cómo un empeoramiento relativo de dicho clima de negocios en el país de origen, puede ser un factor determinante de que las empresas de dicho país consideren la inversión en el exterior como alternativa a sufrir los mayores costes consustanciales a dicho empeoramiento.

Por último, el riesgo país de inversión directa (RPID) se define como el conjunto de condiciones políticas,

sociales y económicas que afectan al valor de activos productivos nacionales en manos de extranjeros, y es el riesgo consustancial a la actividad económica que se materializa en los flujos de IDE (Zaballa, 2015). El moderno análisis del RPID, como riesgo diferenciado de otros riesgos que surgen de otras operaciones económicas transnacionales, como, por ejemplo, el crédito, que se verá afectado por el riesgo país de crédito, identifica una serie de factores que lo definen, lo componen y, en definitiva, determinan su nivel. Así, el RPID se concibe como un riesgo complejo compuesto de una serie de riesgos elementales susceptibles de ser agregados para facilitar el análisis y valoración del mismo. A partir de la identificación de los riesgos elementales que componen el RPID, el siguiente paso sería el desarrollo de una metodología específica que permita su cuantificación y, a partir de una propuesta de ponderación, proceder a su agregación, a fin de alcanzar una valoración cuantitativa del RPID (Bouchet, Clark y Gros Lambert, 2003). Así, los niveles cuantitativos del RPID y de los riesgos elementales que lo componen pueden ser objeto de un análisis específico (Zaballa, 2015).

Esta metodología permite, a partir de criterios de homogeneidad, dos niveles de análisis:

1) Comparaciones intertemporales y para un solo país de la evolución del RPID y de los riesgos elementales que lo componen.

2) Comparaciones del nivel de RPID y de los riesgos elementales que lo componen, en un momento determinado del tiempo, de dos o varios países diferentes.

Una vez más y al igual que se ha destacado para el caso del clima de negocios, el análisis de los efectos del nivel de RPID y sus variaciones sobre los flujos de IDE se ha centrado, tradicionalmente, en los efectos que estos pueden tener sobre el destino de estos flujos. Sin embargo, de nuevo, el aumento de la capacidad inversora de los países emergentes unido a la creciente liberalización, en estos países, de las inversiones en el exterior han venido a poner en evidencia

la relevancia que este factor tiene en la decisión misma de inversión en el exterior y, en consecuencia, cómo la aversión a este riesgo puede dar lugar a la existencia de flujos de IDE hacia países con un menor nivel de RPID (Witt y Lewin, 2007), dando incluso lugar a fenómenos de deslocalización.

4. Los factores agregados *pull*: la simetría *push-pull*

Así, ya identificados los factores agregados *push* que incitan a la movilización de recursos de inversión desde un determinado país hacia el exterior, cabe plantear la propuesta de que son las valoraciones de esos mismos factores en países extranjeros, potencialmente destinatarios de los flujos de IDE, los que determinan la dirección geográfica específica que van a tomar dichos flujos de inversión movilizados hacia el extranjero en búsqueda de condiciones de inversión mejores que las que se encuentran en el país de origen. Dichas valoraciones se formulan en términos comparativos, por lo que dicha comparación, para ser viable y conclusiva, exige que se formule sobre un fundamento de homogeneidad. Las condiciones agregadas de inversión en el país de origen son contrastadas con las mismas condiciones agregadas de inversión en los diversos países que pueden ser receptores de dicho flujo potencial de IDE. Este planteamiento pone de manifiesto una importante característica de los factores agregados como es el de la simetría de los componentes agregados *push* y *pull* de la decisión de IDE.

Esta simetría es más evidente cuando se analizan dichos factores agregados desde el componente *pull*. Nuevamente, está claro que los países, deseosos de atraer flujos de IDE, practican políticas específicas, dirigidas a influir en las variables que inciden en la decisión empresarial de localización de la inversión tanto interna como la IDE, incluyendo, entre otras, políticas impositivas específicamente dirigidas, de manera discriminatoria, a atraer a las empresas extranjeras que inviertan en el país (Tavares-Lehmann, Coelho y

Lehmann, 2012). En este caso, los países de potencial destino de los flujos de IDE pueden entrar, por un lado, en un posible conflicto de objetivos de política económica entre la atracción de la IDE y otros objetivos de política comercial, industrial o de competencia y, por otro, en un cierto proceso de concurrencia con otros países para ofrecer a la IDE unas condiciones, esto es, factores agregados *pull*, suficientemente atractivas.

De igual manera, el análisis de oportunidades de inversión pasa por un estudio comparativo del clima de negocios propio y de otros posibles destinos de inversión. Ello implica una comparación de las valoraciones de dicho clima de negocios, como se ha señalado anteriormente. Es importante reiterar que los factores que configuran el clima de negocios tienen una naturaleza genérica, en el sentido de que afectan y, en consecuencia, habrán de condicionar cualquier decisión de inversión, ya sea interna o extranjera. Por consiguiente, las actuaciones de los poderes públicos para mejorar estos condicionantes tendrán un efecto global sobre la inversión empresarial.

Por último, las perspectivas de rentabilidad siempre han de matizarse en función del riesgo de la correspondiente inversión. La IDE se ve afectada, como se ha señalado por el RPID. La desagregación de este riesgo en los riesgos elementales que lo componen y la cuantificación de los mismos permiten no solo el análisis de su evolución temporal, sino también una comparación geográfica, esto es, entre dos países potencialmente receptores de los flujos de inversión de la empresa o entre el origen y los potenciales destino de la IDE, permitiendo la toma de decisiones, en función de las preferencias de riesgo de cada inversor.

En definitiva, los factores agregados ofrecen dos visiones del fenómeno de la IDE. La perspectiva del país de origen del flujo de IDE viene determinada por los factores *push* y la del país receptor por los factores *pull*. Sin embargo, parece claro que este planteamiento estrictamente bilateral, limitado a dos países, origen y destino respectivamente, de los flujos de IDE,

no resulta completamente realista, pues de hecho, la decisión de inversión es el resultado de un proceso de iteración comparativa y competitiva entre todos los potenciales destino de dicho flujo. Efectivamente, los países potencialmente receptores de flujos de IDE articulan competitivamente medidas de política económica en un intento de capturar dichos flujos (Oman, 1999), de manera que la comparación entre los factores agregados *pull* prevalecientes en cada país potencialmente receptor inciden, de manera decisiva, en la toma de decisiones y en el diseño de la estrategia de IDE. Este proceso de comparación y contraste, como componente básico del proceso de decisión de IDE, queda reflejado en el Cuadro 3, y cabe adelantar que es un rasgo común de los factores *pull*, tanto agregados como singulares, como también se analizará más adelante.

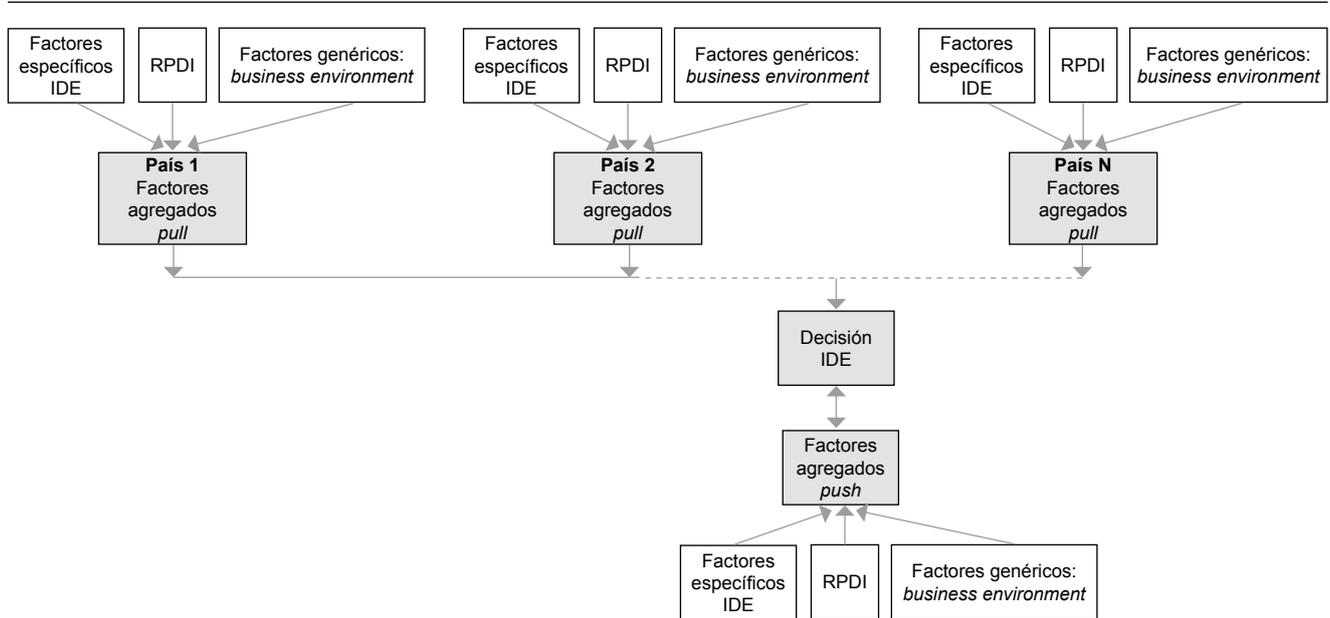
5. Los factores singulares *pull*: las condiciones competitivas

Frente a los factores agregados que, como se ha destacado, afectan a todas las empresas involucradas en un proceso de toma de decisiones en materia de IDE, los factores singulares son particulares a cada empresa. Sin embargo, frente a la simetría que se ponía de manifiesto entre los factores agregados *push* y *pull*, los factores singulares no manifiestan dicha simetría, por cuanto los factores singulares *push* vienen a reflejar las potencialidades y condicionantes estratégicos de la empresa que determinan que esta se plantee una decisión de IDE. Por el contrario, como se verá, los factores singulares *pull* son, esencialmente, el reflejo, en la realidad singular de la empresa, de las condiciones de mercado que determinan la viabilidad de la IDE.

Comenzando por los factores singulares *pull*, resulta casi intuitivo pensar que un determinado destino geográfico resultará, para una empresa específica, más o menos atractivo en función de una serie de factores que le van a permitir operar en dicho destino en condiciones competitivas y, en consecuencia, lucrativas.

CUADRO 3

LOS FACTORES AGREGADOS DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE IDE



FUENTE: Elaboración propia.

Dicho destino será tanto más atractivo cuanto más competitivo resulte el producto comercializado. Así, el factor *pull* singular más relevante será la competitividad. Dichas condiciones de competitividad no pueden ser muy diferentes a las que conducen a una empresa a intentar exportar a dicho país (Siudek y Zawojka, 2014). La competitividad de la empresa en un determinado mercado ha de verificarse con independencia del origen geográfico del capital de las empresas productoras y, en el caso de que existiera alguna diferencia competitiva por este motivo, se debería a algún tipo de factor discriminatorio que se clasificarían, en nuestro planteamiento, dentro de los factores agregados.

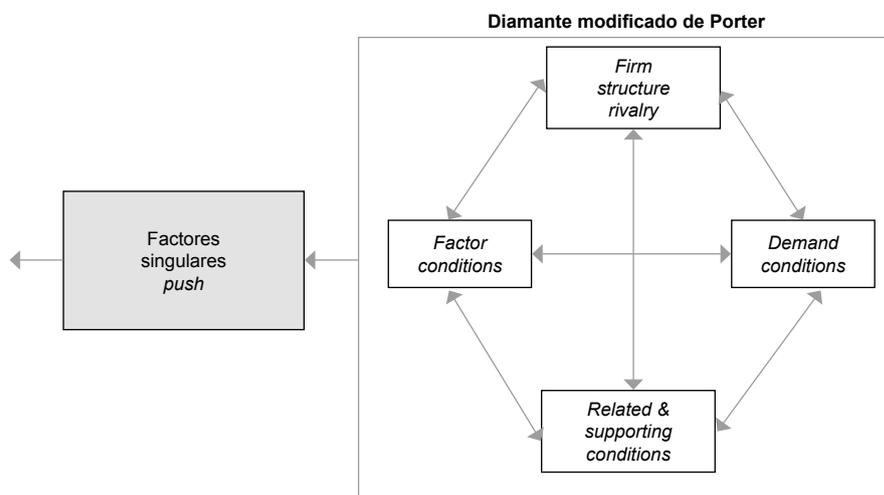
Es importante precisar que, en el planteamiento teórico propuesto, esta competitividad resulta independiente del mercado específico en el que se comercializan los productos resultantes de la IDE. Así, dicha competitividad puede materializarse tanto en el mercado de origen como en el de destino de la IDE

como, incluso, en un país tercero, explicando así flujos de inversión destinados tanto y de manera respectiva a la deslocalización de producción, al acceso a mercados a través de la inversión directa en los mismos o, incluso, a la exportación desde el país de destino de la IDE a terceros mercados, abarcando así prácticamente todos los escenarios básicos que relacionan inversión exterior y producción. Este planteamiento confiere al análisis de los factores singulares *pull* un componente comparativo muy similar al evidenciado en el caso de los factores agregados *pull*, por lo que se habrán de tomar en consideración las condiciones competitivas en diversos mercados alternativos potencialmente destinatarios de la producción resultante de la IDE.

A partir de estas dos premisas y por motivos de solidez teórica, puede resultar apropiado tomar como referencia un modelo de competitividad muy consolidado. En concreto, se propone tomar como referencia el

CUADRO 4

FACTORES SINGULARES *PULL*: LAS CONDICIONES COMPETITIVAS



FUENTE: Elaboración propia.

conocido diamante de Porter (Porter, 1990), aunque la propuesta teórica que aquí se plantea va a obligar a la introducción de dos modificaciones parciales y menores en el mismo, como es la eliminación de los dos factores de influencia que este autor introduce en su modelo, esto es, el de la oportunidad (*chance*) y el de la actividad pública (*government*).

Pero, antes de entrar en la explicación de la naturaleza y alcance de estas dos propuestas de modificación del modelo de Porter, es imprescindible enfatizar que estas no implican la eliminación de estos dos factores de influencia y, en consecuencia, la reformulación del modelo sino su reconsideración y reubicación, en el marco de una propuesta teórica diferente. Así, comenzando por el segundo de estos factores de influencia mencionados, resulta claro, en el marco de la presente propuesta teórica, que la posible actividad del sector público dirigida a influir sobre las condiciones de competitividad de un proyecto de IDE se encuadra, claramente, en lo que se han denominado

factores agregados *pull*, pues, salvo excepciones muy precisas y concretas, estas medidas tienen, de manera general, un carácter no discriminatorio y van dirigidas a todas las empresas extranjeras. Por consiguiente y como se ha propuesto, cabe eliminar del diamante de Porter la actividad pública, en la medida en que se considera un factor agregado y no singular, que como tal, ya ha sido tomado en consideración en otro contexto.

El segundo factor de influencia que Porter introduce en su «diamante» es el de la oportunidad (*chance*). La oportunidad varía las condiciones de la competitividad de un sector o de una nación y el citado autor establece que: "*Chance events are occurrences that have little to do with circumstances in a nation and are often largely outside the power of firms (and often the national government) to influence*" (Porter, 1982, p. 124).

Desde este punto de vista y en el marco del planteamiento teórico que aquí se formula, la oportunidad es un condicionante externo, genérico, que afecta a todos

los factores que conforman la decisión de IDE, teniendo, en consecuencia, manifestaciones muy diferentes en cada caso. Así, la oportunidad puede tomar la forma, según el caso y la naturaleza de la misma, de factor agregado o factor singular, de factor *push* o factor *pull*.

A partir de estos dos replanteamientos menores del modelo de Porter, las condiciones de la competencia en un determinado mercado se constituyen como los factores singulares *pull* que contribuyen a conformar la decisión de IDE. El atractivo que, para la IDE potencial, puede tener un determinado mercado está íntimamente ligado a la capacidad que tenga la empresa resultante de competir en el mismo y, a su vez, dicha capacidad queda reflejada en el diamante modificado de Porter. Esta situación queda recogida gráficamente en el Cuadro 4. Aplicando la misma lógica que en el caso de los factores agregados *pull*, los factores singulares *pull* también son el objeto de un análisis comparativo entre todos los potenciales destinos de la IDE, esto es, de los mercados nacionales en los que operaría la empresa resultante de la inversión extranjera. En términos más generales y para mayor precisión, este análisis comparativo se sustancia en la valoración de las condiciones competitivas en cada uno de los mercados de comercialización última del producto fabricado. Esta visión facilita la ruptura con la identidad entre el país de destino de la IDE y el país de comercialización del producto fabricado, admitiendo la posibilidad de un divorcio entre estos dos, hasta contemplar la producción desde un país para destino a países terceros o, incluso, al de origen del flujo de IDE, lo que permite una ampliación del espectro de potenciales estrategias de IDE y proporciona mayor amplitud explicativa a la formulación teórica aquí planteada.

6. Los factores singulares *push*: la dimensión estratégica

Retomando nuestra definición de factores singulares como los condicionantes de carácter económico, comercial, financiero e institucional que determinan

la decisión de una empresa de invertir en el exterior, en función de sus especificidades productivas, financieras, comerciales y decisionales, resulta evidente la naturaleza estratégica de la dimensión *push* de estos factores singulares. Así, los factores singulares *push* son el resultado de decisiones estratégicas de la empresa, desarrolladas en el marco de un objetivo de maximización del valor de la misma.

La estrategia básica

La estrategia básica de la empresa, en función de una serie de condicionantes, que serán objeto de nuestro análisis, configura los motivos por los que la empresa opta por la IDE como una respuesta a las exigencias planteadas por dicha estrategia básica. En otras palabras, carecería de sentido que la opción de IDE no tuviera su origen en una decisión estratégica de la empresa y en su voluntad de cumplir con el objetivo económico básico que da sentido a la actividad empresarial. No vale la pena extenderse en este punto, en el que la literatura económica es ya abundante, pero sí apuntar que, a nuestros efectos, la estrategia de la empresa en la consecución del citado objetivo es el resultado de la interacción de tres componentes básicos:

- Estrategias de crecimiento: serán de concentración dentro de un sector o una línea de producto, a través de movimientos de integración vertical u horizontal, o de diversificación, a través de movimientos de crecimiento conglomeral.

- Estrategias de rentabilidad: estas estarán determinadas en función de los objetivos corporativos de maximización de ventas, activos, beneficios o una combinación de estos.

- Estrategias de riesgo: vendrán dictadas por los niveles de aversión o apetito tanto a la naturaleza como al nivel de los riesgos incurridos.

Como se ha apuntado, la literatura acerca de la integración de estos tres componentes en una estrategia de maximización del valor de la empresa es

abundante, de la misma manera que también lo es aquella que explica comportamientos empresariales ajenos a los criterios neoclásicos de maximización del beneficio.

La infraestructura para la internacionalización

Esta estrategia básica de la empresa constituirá un factor singular de la decisión de IDE en combinación con otros tres factores. El primero de estos factores es la existencia, en el seno de la empresa, de una cierta infraestructura para la internacionalización o, en su defecto, la decisión explícita de crearla en el marco temporal correspondiente al diseño estratégico planteado. Esta es una infraestructura operativa especializada que permite el desarrollo del ciclo decisional clásico (planificación-programación-presupuestación-ejecución-control) en un ámbito, a la vez, internacional y multinacional. La ausencia de esta infraestructura o, como se ha indicado, de la decisión de su creación es determinante de la efectividad última de la estrategia de IDE y, en consecuencia, de la decisión misma de emprenderla. Parece evidente que, para que la empresa desarrolle eficientemente un curso de acción tan específico como es la de emprender una actividad económica en el exterior, ha de dotarse de los activos humanos, técnicos y gerenciales que permitan que el mencionado ciclo decisional se desarrolle plenamente. Así, la capacidad de formular programas de actuación, presupuestarlos adecuadamente, ejecutarlos con garantías suficientes de éxito y, por fin, contar con los instrumentos de información gerencial (contable, patrimonial y financiera) necesarios para medir la efectividad de todas estas decisiones son elementos determinantes de cualquier estrategia empresarial y también, por supuesto, de la que exige una inversión en el exterior. Así, la inexistencia de esta infraestructura para la internacionalización, su insuficiencia y la decisión explícita de renunciar a su construcción implicaría, claramente, una cierta irracionalidad, en el marco de una estrategia de IDE.

Adicionalmente, esta estrategia empresarial puede materializarse en una decisión de IDE en la medida en que concurren una serie de factores adicionales que coadyuvan internamente a dicha decisión de IDE. Posiblemente, los factores adicionales de mayor relevancia sea la existencia de estrategias que podemos denominar subordinadas y que tienen una naturaleza específicamente ligada a la IDE y un claro carácter instrumental, por lo que son anteriores a la decisión misma de IDE.

Estrategias inducidas

Dentro de estas estrategias subordinadas, se puede distinguir, en función de su alcance decisional, entre estrategias inducidas y estrategias complementarias. Las estrategias inducidas son estrategias de IDE claramente resultantes de decisiones de terceros y, a manera de ejemplo, cabe citar, sin ánimo de ser exhaustivo, las estrategias de *follow your client*, *follow the leader*, o de abandono del mercado de origen.

En las estrategias de *follow your client* la decisión de IDE de la empresa viene condicionada o, si se prefiere, subordinada por la del cliente, a fin de preservar o incrementar la relación comercial preexistente. El cliente arrastra al suministrador en sus decisiones de implantación en otros mercados a través de una decisión de IDE. En esta industria, la relación entre cliente y proveedor esta reforzada por el proceso de homologación de los suministros del segundo al primero. No seguir al cliente en su proceso de internacionalización e IDE implica obligarle a la búsqueda de nuevos suministradores homologados y, en consecuencia, a la aparición de nuevos competidores. Esta estrategia inducida está, por ejemplo, en el fundamento del proceso de internacionalización de la industria auxiliar del automóvil y, particularmente, de la española (Margalef, 2004).

La estrategia de *follow the leader* conlleva la decisión de IDE como resultado de una emulación ante el comportamiento del rival en el marco de una

«reacción oligopolística» (Hoenen y Hansen, 2009). Nuevamente, la estrategia de IDE es inducida, aunque, en este caso el factor de inducción sea el competidor y no el cliente, como era el caso de la estrategia de *follow your client*.

Por último, la estrategia de abandono del mercado de origen es una estrategia inducida no tanto por agentes de mercado sino por factores ligados al ciclo de producto. Simplemente a manera de precisión o de recordatorio, conviene aclarar que esta apelación al ciclo de vida del producto podría dar paso al argumento de que este sería un factor que afectaría a todas las empresas que, en un determinado país y, en consecuencia, bajo las mismas condiciones económicas y de mercado, utilizarán una misma tecnología para la fabricación de un producto determinado. Esta particularidad de las condiciones económicas y de mercado hace que el ciclo de vida del producto sea un factor singular, a pesar de que sea compartido por las industrias que producen bajo esas mismas condiciones.

Estrategias complementarias

Conjuntamente con estas estrategias inducidas, las estrategias complementarias de otras decisiones estratégicas de la empresa condicionan y coadyuvan la materialización de la estrategia básica de la empresa en una decisión de IDE. El desarrollo de determinadas estrategias empresariales exige, por motivos estrictamente instrumentales, la realización de una estrategia de IDE sin la cual aquellas no serían posibles o resultarían sumamente difíciles. La primera y más evidente de estas estrategias complementarias es la decisión de invertir en un determinado país que limita el acceso a su mercado interior a productos venidos del resto del mundo, por lo que la producción local y, en consecuencia, la implantación son una exigencia para acceder a dicho mercado. En este caso, resulta claro que la IDE es una estrategia complementaria de la estrategia comercial y de expansión de ventas de la empresa. Otro ejemplo claro de una estrategia de IDE complementaria de una

estrategia comercial puede ser la inversión, en determinados servicios públicos explotados mediante un régimen de concesión administrativa, como instrumento para acceder a la construcción de las infraestructuras propias de dichos servicios públicos.

Pero las inversiones en el exterior no son un complemento o, bajo determinadas circunstancias, un resultado, únicamente, de la política comercial y de ventas de la empresa. Así, la política de crecimiento y expansión de la empresa está detrás de muchas inversiones de *start ups* de países en desarrollo localizadas en países desarrollados. Esta decisión de inversión se sustancia en la voluntad de localizarse en los mismos países en los que se pueden encontrar los inversores en las sucesivas rondas de inversión necesarias para su consolidación y crecimiento. Este planteamiento es particularmente importante en el segmento de las *start ups* tecnológicas que, por su misma naturaleza, han de operar globalmente. De esta manera, este tipo de empresas buscan, a través de un flujo inicial de IDE desde su país de origen, consolidarse como empresas propias del país en que se encuentran sus potenciales inversores, convirtiéndose en empresas locales de los países de destino de la IDE inicial con, en la mayoría de los casos, la infraestructura productiva o «factorías» localizadas en el país de origen. Asimismo, el acceso a determinadas tecnologías puede ser también un importante factor de motivación de la IDE. Tradicionalmente, se han analizado el acceso a determinadas tecnologías por parte del país anfitrión de flujos de IDE. Este es uno de los conocidos *spill over effects* de la IDE. No obstante, también se observan importantes flujos de IDE destinados a la adquisición de tecnología. Este sería el caso de una parte muy importante de los procesos de IDE china en los países desarrollados (Haneman y Rosen, 2014).

Es muy importante subrayar que los cuatro elementos identificados, esto es, estrategia básica, infraestructura para la internacionalización, estrategias inducidas y estrategias complementarias, están

fuertemente interrelacionados, a fin de conformar los factores singulares *push* que contribuyen a estructurar la decisión de IDE. Como se ha indicado, las estrategias inducidas y complementarias están claramente subordinadas a la estrategia básica de la empresa, pero también contribuyen a configurar aquella. A su vez, una cierta infraestructura de internacionalización es, por un lado, necesaria para la materialización de una determinada estrategia empresarial y su alcance y calidad serán elementos fundamentales en la articulación de las estrategias subordinadas. En definitiva, los cuatro elementos que conforman los factores singulares *push* estructuran un sistema complejo de fuertes interdependencias.

La conjunción de factores singulares *push* y factores singulares *pull* como conformadores de la decisión de IDE queda reflejada en el Cuadro 5, que recoge los factores estrictamente internos que impulsan y facilitan a una empresa específica a tomar la decisión de IDE. Sin embargo, esta decisión singular no sería enteramente racional si no incorporara también factores más globales, que afectan al comportamiento inversor de todas las empresas de un determinado sector o con un determinado origen nacional.

Conviene señalar que el Cuadro 5 recoge, en el ámbito de los factores singulares *pull*, el planteamiento de comparación multinacional de la capacidad competitiva de la empresa, anteriormente expuesto.

7. El planteamiento teórico completo

La integración completa de factores agregados y singulares, *push* y *pull* representa el planteamiento completo y desagregado que se propone como representativo de la decisión de IDE. Esta formulación completa se representa en el Cuadro 6, donde queda patente la naturaleza y fundamento de la decisión de IDE, cuyas características principales son las siguientes:

— Compleja: la decisión de IDE depende de múltiples factores cuya conjunción e interacción permiten dar respuesta a las cuatro preguntas fundamentales

que configuran la decisión de IDE de la empresa, ya planteados en el segundo apartado de este trabajo: qué invertir, cuánto invertir, cómo invertir y dónde invertir. Este carácter complejo impide la identificación biyectiva entre cualquiera de los factores condicionantes identificados con cualquiera de estas cuatro preguntas estratégicas. En definitiva, la formulación teórica que se plantea responde a los criterios de «caja negra», donde los *inputs* del modelo están identificados y, en nuestro caso, quedan recogidos de manera gráfica en el Cuadro 6, y los *outputs* son los flujos efectivos de IDE de las empresas.

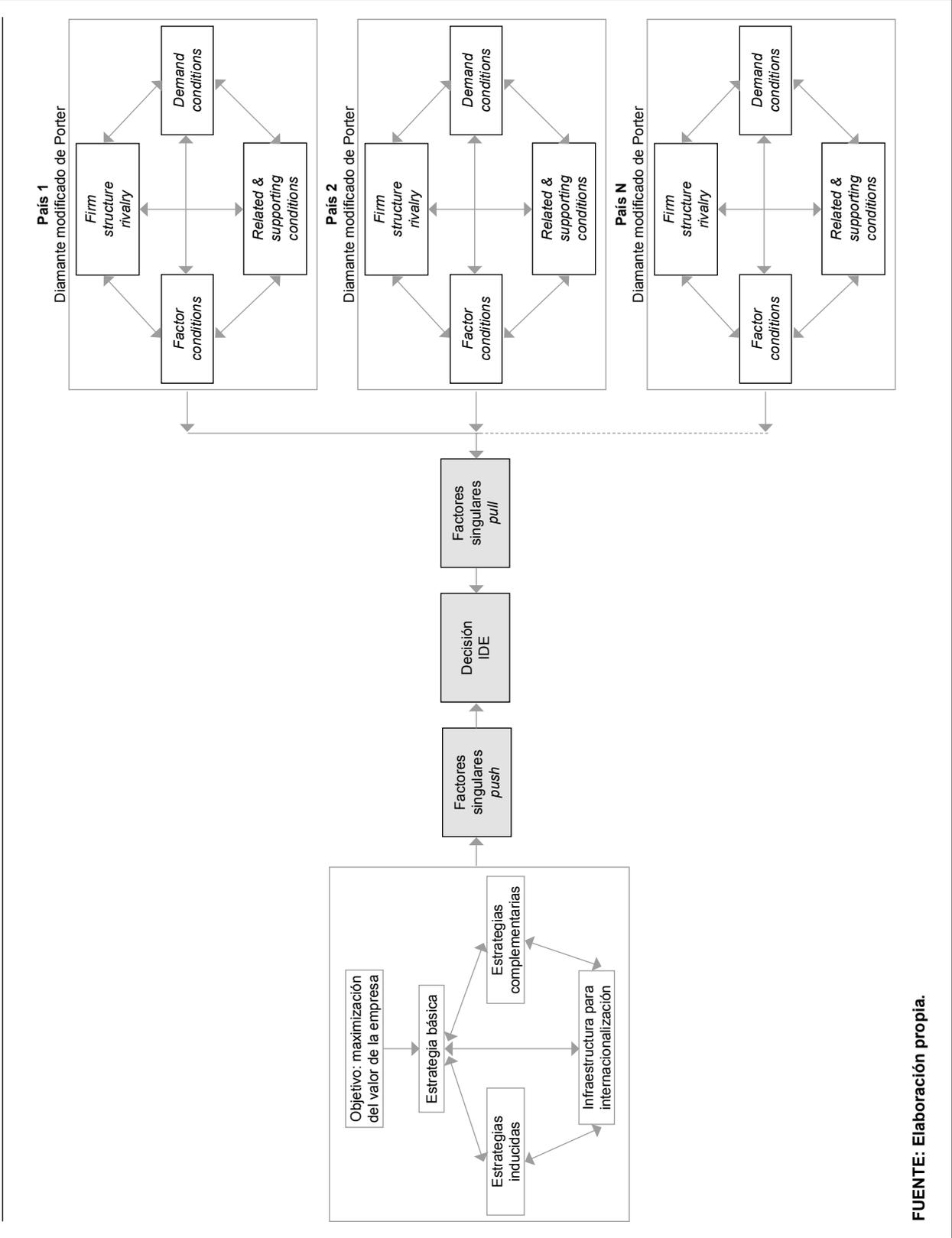
— Dinámica: la decisión de IDE no es un fenómeno único y permanente que se da en un momento dado del tiempo y permanece, sino que, como todos los fenómenos empresariales, que exigen una permanente interacción entre la empresa y su entorno, es dinámica en su proceso de adaptación y respuesta competitiva a los cambios en los factores que la conforman y determinan. Este dinamismo facilita la explicación de fenómenos como la deslocalización, la desinversión y la relocalización de empresas que son, a su vez, el resultado de decisiones de IDE.

— Singular: como resulta evidente de la misma propuesta teórica planteada, la función de decisión de IDE es única para cada empresa. La definición de factores singulares tanto *push* como *pull* determinan este carácter único y particular para cada empresa. Sin embargo, este carácter único no precluye movimientos sectoriales en materia de IDE, explicados, por regla general, por los factores agregados, como se ha visto anteriormente, con el caso de la industria auxiliar del automóvil española, impulsada por una política de *follow your client*. Será la interacción y la fuerza relativa de cada uno de los cuatro factores las que determinen, en cada caso y para cada empresa, la intensidad, el destino y los contenidos de la decisión de IDE, haciendo que esta sea única para cada empresa.

— Susceptible de ser influenciada por decisiones de política económica: el análisis de los factores agregados, tanto *push* como *pull*, pone en evidencia

CUADRO 5

LOS FACTORES SINGULARES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE IDE



FUENTE: Elaboración propia.

la capacidad de los poderes públicos para influir en la decisión de IDE de las empresas. Esta capacidad de influencia tiene diferentes dimensiones. Así, del planteamiento formulado, cabe deducir la capacidad de los poderes públicos, en el ámbito de los factores agregados *push*, de alentar tanto políticas de fomento de la IDE como de políticas de contención de la misma, en función de los objetivos concretos de política económica que se formulen. Los Gobiernos retienen la capacidad para condicionar las decisiones de las empresas en materia de IDE modificando los factores agregados *push*. Sin embargo y como se deduce del análisis más detallado de estos factores agregados *push*, la capacidad real para dirigir la IDE hacia destinos específicos es extremadamente constreñida y se limita, de hecho, a intentar asumir mayores cuotas de riesgo o un mayor coste en, por ejemplo, iniciativas de financiación de la IDE, primando un determinado destino sobre otro.

De manera simétrica, los países pueden marcarse el objetivo de atraer, también por motivos de política económica, determinados flujos de IDE. Para ello, intentarán influir sobre los factores agregados *pull* afectando a las decisiones de inversión de las empresas de un determinado origen geográfico o sectorial.

Resulta de una enorme importancia reconocer que la decisión de IDE no es exclusivamente una decisión interna de la empresa, determinada únicamente por condicionantes propios de su limitado ámbito y que responde, por el contrario, a estímulos externos susceptibles de convertirse en medidas de atracción de flujos de IDE, por una parte, o de factores de impulsión de flujos de IDE hacia otros países.

En la medida en que los promotores de dichos impulsos *push* o *pull* sean Gobiernos, estas iniciativas tendrán el carácter de iniciativas de política económica, con los correspondientes efectos sobre la demanda agregada, vía inversión, gasto público y, potencialmente, exportaciones.

— **Estratégica:** la decisión de IDE tiene una naturaleza claramente estratégica. Esta naturaleza viene

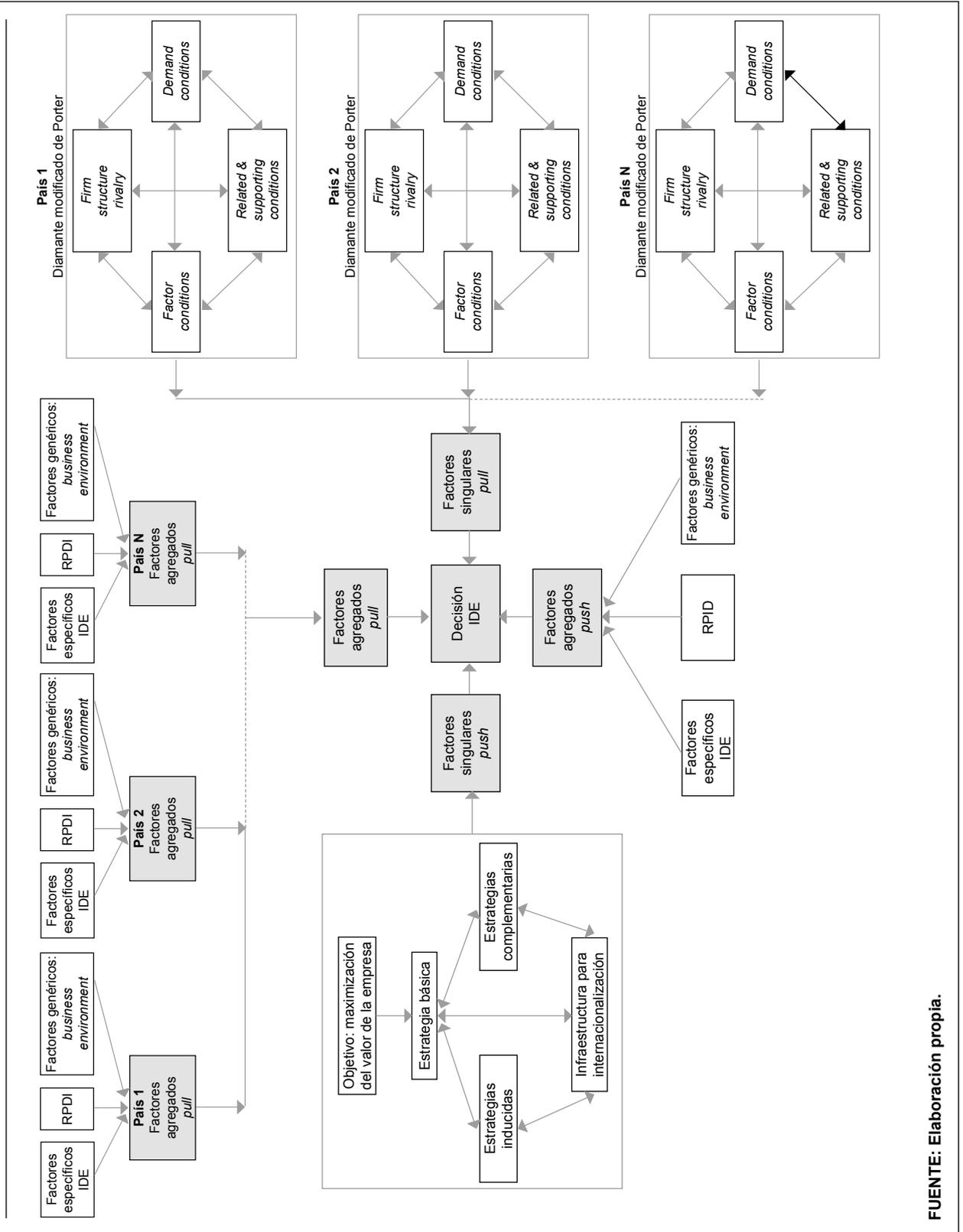
determinada, a su vez, por el carácter estratégico de, por un lado, sus componentes como, por otro, de sus efectos sobre la consecución de los objetivos básicos de la empresa, en términos de rentabilidad, crecimiento, objetivos comerciales, de cuota de mercado, etc.

No toda decisión de inversión productiva tiene una naturaleza estratégica. Existe un determinado nivel decisional no estratégico que puede incorporar ciertas decisiones de inversión. El ejemplo más claro es el de la inversión de reposición. Sin embargo, toda decisión en materia de inversión que incorpore la asunción de una nueva categoría de riesgos alcanza una naturaleza estratégica. Esta realidad es independiente del nivel decisional en que se tome, pues ello dependerá, claramente, de la propia estructura de la empresa y del grado de centralización-descentralización de las decisiones que se haya establecido.

En este contexto, la naturaleza estratégica de la decisión de IDE es evidente, en tanto que incorpora riesgos diferenciados y novedosos, como se ha señalado en el caso de los factores agregados con el riesgo país de inversión directa (RPID).

— **Diferenciada de otras decisiones de internacionalización:** el hecho de que la decisión de IDE responda a unos factores de impulsión, en primer lugar, específicos y, en segundo lugar, diferenciados permite mantener la tesis de que es una decisión estratégica singular. Esta singularidad contradice, en gran medida, las propuestas teóricas por las que las decisiones de internacionalización de la empresa tienen un carácter evolutivo y, prácticamente, determinista, donde la inversión directa ocupa una posición superior. Esta realidad, posiblemente más cierta en otras etapas de la globalización de los procesos y las decisiones económicas, se contradice con fenómenos actuales como, por ejemplo, el de las empresas “nacidas globales”, cuyo proceso de internacionalización, a través de la IDE, es simultánea a su nacimiento y sin proceso evolutivo previo, en función de sus propias características tecnológicas y de posición o supervivencia en el mercado.

CUADRO 6
EL MODELO COMPLETO



FUENTE: Elaboración propia.

8. Conclusiones

Resulta de fundamental importancia para la comprensión del fenómeno global de la IDE un conocimiento lo más preciso posible de los mecanismos internos del proceso de decisión empresarial que la hacen posible. El planteamiento que aquí se formula tiene por objeto intentar dar una respuesta teórica en torno a dichos mecanismos, identificándolos, en primer lugar, y en segundo lugar, proponiendo un mecanismo de interacción de los mismos, hasta alumbrar una serie de respuestas a las preguntas básicas y estratégicas que dan cuerpo y contenido, en el seno de la empresa, a la decisión de IDE. El planteamiento teórico que aquí se propone tiene, asimismo, una clara vocación de globalidad, en el sentido de que pretende proporcionar dichas respuestas con independencia del tamaño de la empresa, de su sector o de su origen nacional. La capacidad explicativa de esta propuesta teórica habrá de ser una herramienta para que todos los agentes económicos involucrados en el proceso de IDE, esto es, los propios empresarios, los potenciales socios y los diferentes agentes gubernamentales puedan diseñar y adoptar estrategias dirigidas a optimizar dicho proceso, reduciendo los costes y riesgos que surgen del desarrollo de esta estrategia específica de internacionalización.

Referencias bibliográficas

- Bouchet, H., Clark, E., & Gros Lambert, B. (2003). *Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fernández-Arias, E. (1994). The new wave of private capital inflows: push or pull? *Policy Research Working Papers*, (1312). Washington D.C.: Banco Mundial. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/832831468765600401/pdf/multi-page.pdf>
- Haneman, T., & Rosen, D. H. (2014). High Tech: The Next Wave of Chinese Investment in America. *Asia Society Northern California*. San Francisco. Available at http://www.asiasociety.org/files/China_Hi_Tech_Report.pdf
- Hoenen, A. K., & Hansen, M. W. (2009). Oligopolistic competition and foreign direct investment: (Re) Integrating the strategic management perspective in the theory of multinational corporations. *Working Paper*, (10). Copenhagen: CBDS Working Paper Series. Available at http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7956/WPs-2009_no.10.pdf?sequence=3
- Margalef, J. (2004). *El proceso de internacionalización del sector industrial de automoción en España: estudio de dos casos MAISA y FICONSA*. Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), Madrid. Available at <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8444/TesisMAISA-FICOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oman, C. P. (1999). Policy Competition for Foreign Direct Investment: A Study of Competition among Governments to Attract FDI. *OECD Development Centre*. Paris. Available at <http://www.oecd.org/mena/competitiveness/35275189.pdf>
- Pandya, S. S. (2016). Political Economy of Foreign Direct Investment: Globalized Production in the Twenty-First Century. *Annual Review of Political Science*, 19, 455-475.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Sauvant, K. P., McAllister, G., & Maschek, W. A. (2010). Foreign Direct Investment by Emerging Market Multinational Enterprises, the Impact of the Financial Crisis and Recession and Challenges Ahead. In K. P. Sauvant, G. McAllister, & W. A. Maschek (Eds.), *Foreign Direct Investments from Emerging Markets: The Challenges Ahead*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Siudek, T., & Zawosjska, A. (2014). Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia*, 13, 91-108. Available at http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91.pdf
- Tavares-Lehmann, A. T., Coelho, A., & Lehmann, F. (2012). Taxes and Foreign Direct Investment Attraction: A Literature Review. In R. Van Tulder, A. Verbeke, & L. Voinea (Eds.), *New Policy Challenges for European Multinationals. Progress in International Business Research*. 7, (pp. 89-117). Emerald Group Publishing Limited.
- Witt, M., & Lewin, A. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraint. *Journal of International Business Studies*. 38(4).
- World Bank (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington: World Bank. Available at [http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf)
- Zaballa, J. J. (2015). *Una propuesta de metodología de cálculo del riesgo país de inversión directa: reflexión teórica y aplicación*. Tesis doctoral leída en la Universidad Camilo José Cela, Madrid.

*En el próximo número de
Información Comercial Española. Revista de Economía*

Economía de la Educación y Política Educativa

Gestión escolar y colaboración entre docentes y centros

¿Favorece el sistema educativo español la igualdad de oportunidades?

Formación Profesional Dual: la experiencia de la CAM

Financiación universitaria: desafíos y soluciones potenciales

La idea de consenso en educación

¿Es el sistema español un sistema educativo innovador?

Políticas de gestión escolar desde una perspectiva comparada:
la «excepción ibérica»

Un sistema nacional de competencias para alinear los aprendizajes
esenciales a lo largo de la vida

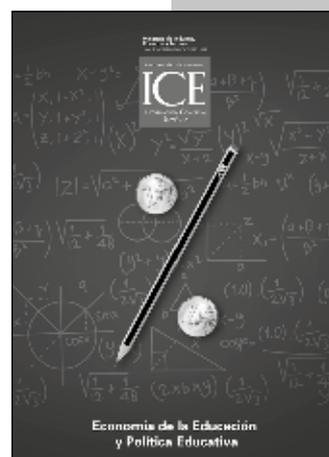
Últimos números
publicados:

***La Mejora de
la Regulación***

***España ante el reto
demográfico***

Números en preparación:

***Un nuevo contrato social
en una nueva economía***



Coordinadores: Rafael Domenech, Ángel de la Fuente y Lucas Gortázar

Adrián Blanco Estévez*

STARTUPS, NUEVO FOCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATRACCIÓN DE TALENTO, KNOWHOW Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO. EL CASO DE ESPAÑA E ICEX-INVEST IN SPAIN

En los últimos años, diferentes Gobiernos han puesto en marcha programas de atracción de talento emprendedor extranjero, con el objetivo de incorporar mayores capacidades emprendedoras a los tejidos empresariales de sus economías en un entorno caracterizado por una creciente importancia de la innovación. Estos programas se alinean dentro del conjunto de políticas de atracción de inversiones, y por este motivo en ocasiones están siendo liderados por las Agencias de Atracción y Promoción de Inversiones (API). En este contexto, en 2016 la Administración española, a través de la agencia ICEX-Invest in Spain, puso en marcha uno de estos programas, Rising Startup Spain, de cuyo diseño e implementación se derivan distintos aprendizajes en materia de políticas públicas.

Startups, the new focus of public policies for attracting talent, know-how and knowledge transfer. The case of Spain and ICEX-Invest in Spain

In recent years, different governments have launched programmes to attract foreign entrepreneurial talent, with the aim of incorporating greater entrepreneurial skills into the business sectors of their economies in an environment characterised by the growing importance of innovation. These programmes align within the set of investment attraction policies, and for this reason they are occasionally led by Investment Attraction and Promotion Agencies (API in the Spanish acronym). Within this context, in 2016 the Spanish Government, through the ICEX-Invest in Spain agency, launched one of these programmes, Rising Startup Spain, the design and implementation of which give rise to different learnings as regards public policies.

Palabras clave: emprendimiento, startups, innovación, inversión, internacionalización.

Keywords: entrepreneurship, startups, innovation, investment, internationalisation.

JEL: F22, H41, H42, L26, O38.

* Economista experto en Economía Internacional y Políticas Públicas. PhD por la Universidad de Santiago de Compostela (USC) y MPM por la Universidad de Georgetown. Gestor del programa Rising Up in Spain en ICEX-Invest in Spain.

El autor agradece la colaboración de Isabella dos Anjos.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6896>

1. Las políticas públicas de atracción de inversiones

En la segunda mitad del siglo XX se produjo una toma de conciencia por parte de Gobiernos, academia y sector privado, de la importancia de la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) en el desarrollo económico, tanto en países en desarrollo como avanzados. Una vasta literatura académica y la evidencia empírica ha ido analizando los numerosos efectos positivos de la IED en el desarrollo económico de los países (Blomström y Kokko, 1998; Gachino, 2010; Blomström, Kokko y Globerman, 2001; Görg y Greenaway, 2004; Liang, 2017; Moran, Graham y Blomström, 2005; Moran, 2012; Haskel, Pereira, y Slaughter, 2007). De acuerdo con trabajos de la OCDE (2002), la IED apoyaría el desarrollo económico de los países a través de distintos canales, siendo los principales: *i)* generador de crecimiento económico a través de su estímulo en la productividad multifactorial y en la asignación eficiente de recursos; *ii)* integración en cadenas globales de valor y aumento del comercio exterior, incluidas exportaciones e importaciones; *iii)* transferencias e incremento de capacidades tecnológicas; *iv)* creación de empleo directo e indirecto y mejora de la capacitación del capital humano; *v)* incremento de la competencia en el tejido empresarial local generando una presión a la eficiencia empresarial, *vi)* impulso al desarrollo de las empresas locales y al desarrollo de nuevas actividades.

En este contexto y dada su importancia la mayoría de los Gobiernos (tanto centrales como subnacionales) han establecido Agencias de Promoción de Inversiones (API) desde los años noventa para favorecer la captación de IED, como una de las herramientas principales de política de atracción de inversiones (Oman, 2000; Lowendahl, 2001; Harding & Javorcik, 2011; Alguacil, Cuadros & Orts, 2011; FIAS, 2004). Las API son agencias normalmente de naturaleza totalmente pública (que operan de manera integrada o independiente del Gobierno), si bien también pueden operar

bajo modelos público-privados e incluso, en algunos casos, como entidades privadas. Tienen como misión principal la atracción de inversión extranjera, si bien la práctica totalidad de su financiación procede del presupuesto público. Tal y como señala la OCDE (2018) las API se dedican fundamentalmente a la promoción de la inversión, y su mandato se divide en generación de proyectos de inversión (46 % de su presupuesto), facilitación y retención de la inversión (30 %), imagenpaís (18 %) y *policy advocacy* (6 %) el marco comúnmente aceptado divide estas actividades en cuatro grupos:

a) Generación de proyectos de inversión (*leads*): una de las actividades fundamentales de las API es la generación de *leads*, esto es la identificación de empresas e inversores internacionales que puedan estar interesados en invertir en el país, siendo además la más intensiva en consumo de recursos. Estos inversores internacionales, que pasan a ser los clientes principales de las API, proceden de fuentes muy diversas y responde a políticas de captación proactivas y reactivas. Algunas de estas fuentes de entrada de *leads* son las ferias y congresos, la red exterior, los servicios centrales, o los canales *online* y la web de la API.

b) Facilitación y retención de la inversión: los procesos de búsqueda de información y establecimiento empresarial pueden ser enormemente costosos en términos de recursos económicos y de tiempo. Un análisis de *Economist Intelligence Unit de 2015* encontró que un 51 % de los directivos empresariales confiaban en las agencias públicas de atracción de inversión y en las cámaras de comercio para acceder a esta información. Por este motivo una importante parte de las políticas se dedica a la facilitación de información y gestión de trámites para las empresas extranjeras. Además de la facilitación las API también dedican recursos a la retención de la inversión ya establecida en el país, ya que de las tres fuentes tradicionales que se incluyen en la IED (inversión nueva, reinversión y préstamo intragrupo), la más frecuente y relevante en términos de volumen es la reinversión (además la

reinversión es mucho menos costosa en términos de coste de políticas que la captación de nuevas empresas extranjeras).

c) *Imagen-país*: una parte fundamental de la actividad de las API es la generación y apoyo en la construcción de una imagen de país abierto al capital extranjero, con numerosas oportunidades para los inversores internacionales, y que operan bajo un entorno propio y favorable a la inversión.

d) *Policy advocacy*: las API forman parte de los Gobiernos pero su cliente son las empresas privadas, con las que mantienen contacto frecuente, y en este sentido son una de las áreas de la Administración que tiene mayor proximidad a la empresa. Por ello, no es de extrañar que tengan conocimiento directo de las principales barreras y cuellos de botella del clima de negocios doméstico, y, en este aspecto, actúan como identificadoras de dichos obstáculos ante la Administración, en ocasiones promoviendo cambios normativos o regulatorios que favorezcan la actividad de la empresa privada extranjera.

En la consecución de sus objetivos de captación de IED, las API deben de adaptarse rápidamente a las tendencias que se producen en este ámbito. Por ejemplo, en los últimos años hemos asistido a un incremento de la actividad promocional de estas agencias en China, al haberse transformado la economía asiática en el segundo mayor emisor mundial de inversión exterior. Por ejemplo, estas agencias también han incorporado recientemente entre sus sectores estratégicos (aquellos a cuyo apoyo dedican mayor volumen de recursos) aquellos que cuentan con un claro componente tecnológico, como la industria 4.0, la robótica o la biotecnología, debido a su importancia en la generación de valor añadido y externalidades asociadas.

2. El talento emprendedor como variable clave para la competitividad y la innovación

En la actualidad la competitividad-país depende más que en ningún momento antes en la historia de

la dotación de dos factores: la innovación y el capital humano. En primer lugar, la innovación y el cambio tecnológico han sido señalados desde hace décadas como motor fundamental del crecimiento económico y la prosperidad de los países (Romer, 1986; Barro, 1991). Pero es en nuestro tiempo, sin duda, cuando la innovación y cambio tecnológico se han convertido en aspecto crítico y diferencial para la competitividad de los países. Estamos ya inmersos en una cuarta Revolución Industrial en la cual la incorporación masiva de las empresas de tecnologías como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, las manufacturas aditivas o la robótica se hacen imprescindibles en el crecimiento económico y la prosperidad de los países (McKinsey, 2017; WEF, 2018).

En segundo lugar, respecto al capital humano, cabe destacar que puede ser autóctono (dependiente de factores como las políticas educativas o la capacidad para generar una sociedad meritocrática, entre otros), o extranjero, esto es, importado del exterior. La movilidad del talento se ha vuelto particularmente importante en los últimos años, en los que cabe hablar de una globalización del talento que ha acompañado a la erosión de las fronteras en otros ámbitos del mundo económico y empresarial. Ese talento importado cobra especial relevancia, cuando incorpora voluntad y capacidad emprendedora, generando un impacto destacado sobre el tejido empresarial local y, en términos generales, una riqueza para la sociedad en la que opera.

Posiblemente ninguna figura represente tan adecuadamente la conjunción de ambos factores, la innovación y el capital humano, como los emprendedores. Cuando estos transitan de un país a otro se convierten en un valioso activo por su capacidad de generar beneficios directos, así como numerosas externalidades positivas, a los países de acogida, que son fundamentalmente de dos tipos. Por un lado, al introducir nuevos modelos empresariales intensivos en conocimiento e innovación en el tejido productivo, se produce un incremento de las capacidades empresariales

(Hunt, 2011; Ribeiro-Soriano & Mas Verdú, 2015). Una derivada de lo anterior sería la introducción de la competencia, que presiona a las empresas a mejorar sus productos y procesos (en coste y calidad), lo que redundaría en beneficio del consumidor. Una segunda ventaja es la elevación de la tasa emprendedora, de tal modo que se introducen nuevas dinámicas en el tejido empresarial que aceleran el proceso de «destrucción creativa» (Shumpeter, 1911). Esto es debido a que, tal y como muestra la OCDE (2012) los extranjeros muestran una mayor predisposición al autoempleo y la creación de empresas, así como a la creación de puestos de trabajo, en comparación con los trabajadores nacionales (Hunt, 2011; Hunt y Gauthier Loisselle, 2010).

El país en el que más se ha medido y evaluado el impacto de los inmigrantes sobre el tejido empresarial y la economía local es Estados Unidos. Resulta muy destacable que más de la mitad de las empresas estadounidenses con una valoración superior a los 1.000 millones de dólares fueron fundadas por inmigrantes de primera o segunda generación. Algunos ejemplos destacados son el ruso Sergei Brin (Google), el francés Pierre Omidyar (Ebay) o el canadiense Garrett Camp (Uber). Otras empresas de gran éxito que se han convertido en líderes en sus sectores de actividad, como Colgate, Dupont o Pfizer, también fueron fundadas por inmigrantes. Las ventajas que convierten a Estados Unidos en un polo de atracción de talento empresarial internacional son evidentes, y descansan en un entorno de negocios favorable a los negocios, su capacidad de financiación de proyectos empresariales, o la posibilidad de trabajar con el mejor talento internacional. No obstante, el caso de Estados Unidos indica que existe un importante espacio y justificación para la puesta en marcha de iniciativas públicas para la captación de talento emprendedor internacional.

En este contexto, no es de extrañar que en los últimos años numerosos países hayan puesto en marcha distintas iniciativas para captar talento extranjero emprendedor, que en su inicio se concibieron como

ayudas ligadas a la concesión de visados, pero que han ido evolucionando y volviéndose más sofisticados para incluir un paquete de servicios más completo. Estas iniciativas se han materializado en programas que son muy heterogéneos en cuanto a recursos económicos y humanos movilizados, así como en el grado de integración del sector privado en los mismos, pero sí que existen una serie de servicios comunes que permiten hablar de una tipología de programas de políticas públicas. La base de estos programas está conformada por cinco servicios: *i)* la facilitación de visados para emprender y operar en el país de destino; *ii)* una ayuda económica en capital semilla (en forma de ayuda no reembolsable o préstamo); *iii)* un espacio de trabajo en una aceleradora local; *iv)* un programa de mentoría o formación sobre temas legales o fiscales en el país de destino, y *v)* conectividad con los agentes locales del ecosistema de emprendimiento.

Numerosos países en los últimos años han puesto en marcha este tipo de programas. Chile ha sido el Gobierno pionero, comenzando en 2010 a través de la iniciativa Startup Chile. Es además la Administración que ha diseñado un programa más ambicioso y con mayor dotación de recursos (ha llegado a contar con un presupuesto anual de 9,5 millones de dólares y 25 empleados). Startup Chile es un programa 100 % público, promovido por la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), agencia gubernamental dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Actualmente cuenta con tres diferentes líneas de actividad, un programa de pre-aceleración para *startups* cuyas fundadoras son mujeres (*The S Factory*), un programa de aceleración para *startups* con producto validado (*Seed*) y un tercer programa para *startups* con un impacto económico, social o medioambiental significativo (Huella). Los programas incluyen una ayuda económica entre 25.000 dólares y 80.000 dólares, un visado de trabajo, espacio de trabajo entre seis y nueve meses, y un programa de aceleración y de aterrizaje en Chile, además de un paquete de incentivos en uso de servicios

de empresas vinculadas al programa, como Amazon, Facebook o Microsoft. Al margen de los servicios comunes a este tipo de programas, Startup Chile ha lanzado algunos servicios complementarios, como por ejemplo un «club de inversores» conformado por 70 inversores internacionales con el objetivo de facilitar el acceso a financiación a las *startups* participantes en el programa¹.

En Reino Unido cuenta con el programa Sirius, iniciativa de *United Kingdom Trade and Investment* (UKTI), dirigido a jóvenes emprendedores internacionales que estén en las fases iniciales de desarrollo de un negocio y quieran desarrollarlo en Reino Unido, o para aquellos que tengan un negocio que tenga una antigüedad de menos de dos años. El programa proporciona: *i)* espacio gratuito durante 12 meses en una de las aceleradoras líderes de la ciudad de Londres; *ii)* apoyo financiero por valor de 20.000 libras; *iii)* asistencia en la búsqueda de clientes, y *iv)* ayuda para la obtención del visado. Más de 50 *startups* han participado en el programa y han movilizado financiación por valor de 14,5 millones de libras². En Francia el Gobierno ha puesto en marcha el programa *The French Tech Ticket*, gestionado por numerosas agencias públicas y privadas, que se dirige a emprendedores no franceses de cualquier parte del mundo que quieran establecerse en París, ofreciendo un programa de 12 meses de duración. Las empresas seleccionadas (más de 70 han pasado ya por el programa) trabajan con 41 de las incubadoras líderes de París, que son además las encargadas de suministrar los servicios de *mentoring* y de facilitar la captación de financiación. El programa ofrece además ayuda para acelerar el proceso de obtención del visado y 45.000 euros (*equity free*)³. Otros países caracterizados por su apertura al capital extranjero y con un fuerte ecosistema emprendedor han puesto en marcha programas

gubernamentales similares, como es el caso de los casos de Singapur, Corea del Sur o Irlanda⁴.

3. Emprendimiento e innovación: un nuevo espacio para políticas de atracción de inversiones y las API

La confluencia de dos factores, el auge del talento emprendedor internacional como factor desencadenante de inversión internacional, y la necesidad de las API de adaptarse a las tendencias globales para incrementar la atracción de inversión internacional de valor añadido, evidencia la existencia de un nuevo espacio de trabajo para las políticas de atracción de inversiones en lo relativo a la incorporación de programas de atracción de talento emprendedor. De este modo, estas actuaciones desarrolladas por la API se enmarcarían en el conjunto de políticas indicadas por la OCDE (2016) en la que el sector público apoya a los ecosistemas de *startups* bien cubriendo fallos de mercado o bien apoyando su actividad (estas actuaciones estarían centradas en brecha financiera, asimetría de información, ausencia de demanda, escasa cultura empresarial e innovadora, y barreras legales y administrativas).

El diseño e implementación de este tipo de programas no debería de ser algo ajeno a la actividad regular de la API, al encajar perfectamente su misión y objetivos. De los cuatro objetivos anteriormente señalados, en todos incidirían positivamente: generarían nuevos clientes (generación de proyectos de inversión), a los cuales se les prestaría un servicio de información y asesoramiento (facilitación de la inversión), la promoción y divulgación internacional del programa tendría un importante impacto reputacional (imagen-país) y estos nuevos clientes podrían identificar mejoras en

¹ Véase: <https://www.startupchile.org/programs/seed/>

² Véase: <http://www.siriusprogramme.com/>

³ Véase: <https://www.frenchtechticket.com/>

⁴ Los presentes casos están referidos a programas de atracción de emprendimiento extranjero tal y como aquí han quedado definidos, conformados por distintos servicios de *soft landing*, y quedan excluidos del análisis los programas únicamente centrados en la facilitación de visados, mucho más comunes y extendidos.

el entorno de negocios (*policy advocacy*). Se trataría además de proyectos de inversión diferentes a los que habitualmente atiende la API, mucho más innovadores y con elevada capacidad para escalar y crecer rápidamente, de tal modo que contribuiría a enriquecer y ensanchar el ámbito de actuación de la API. Las ventajas derivadas de la puesta en marcha y la incorporación de este tipo de programas por parte de las API serían las siguientes:

— *Atracción de proyectos y modelos de negocio de elevado valor añadido*: las *startups* son, por definición, proyectos de naturaleza innovadora e intensivos en conocimiento y tecnología, que cuentan además con una elevada capacidad para crecer rápidamente. Desde esta perspectiva, que las API se dediquen a la atracción de este tipo de empresas tiene todo el sentido, debido a su capacidad para enriquecer el tejido empresarial y las posibilidades de que registren un rápido crecimiento.

— *Atraer talento emprendedor internacional*: actualmente la batalla por la competitividad-país se desarrolla en gran medida en el ámbito de la atracción del mejor talento internacional. Por ello, en su objetivo de contribuir a la mejora de capacidades empresariales por la vía de la inversión internacional, resulta relevante que la API incorpore este tipo de programas.

— *Posibilidad de sectorialización*: los programas de atracción de talento emprendedor extranjero pueden verticalizarse de tal modo que se focalicen en un sector determinado de la economía, en el cual el país presente unas capacidades diferenciadas que puedan ser incrementadas mediante la llegada de *startups* internacionales. Asimismo, pueden apoyarse sectores que resultan estratégicos para el país orientando igualmente el programa hacia determinadas industrias.

— *Construcción de imagen-país*: la puesta en marcha de estos programas contribuye a lanzar un posicionamiento de imagen-país abierto al emprendimiento, al talento internacional, a la innovación y el conocimiento, que es uno de los principales objetivos de las políticas de promoción y atracción de inversiones.

— *Impulso de la colaboración público-privada*: distintos agentes del sector privado en el ámbito del emprendimiento, tales como aceleradoras, inversores (*business angels*/fondos de *venture capital*) o corporaciones, estarán interesadas en la llegada al país de un mayor número de *startups* internacionales y talento emprendedor, del que todo el ecosistema de emprendimiento local podrá beneficiarse.

— *Generación de leads*: aunque solamente un reducido número de *startups* son habitualmente ganadoras de estos programas, y por lo tanto receptoras de los servicios ofrecidos, la convocatoria (abierta y en concurrencia competitiva) permite identificar un gran número de proyectos potenciales (*leads*) en diferentes mercados que están interesados por invertir en el país.

— *Sinergias con otras áreas de la API*: debido a su capacidad para identificar y generar *leads* a través de la convocatoria, el programa se complementa con otras áreas de la API, que posteriormente pueden ofrecer sus servicios horizontales (información sobre establecimiento legal, entrada institucional, impuestos,...) o verticales (contactos en el sector, regulación sectorial,...) a dichos proyectos potenciales.

— *Alineamiento y complementariedad con otras áreas de la Administración*: en la actualidad las Administraciones de países desarrollados y en desarrollo están implementando diferentes iniciativas para apoyar a las *startups* y los proyectos emprendedores (mediante ayudas financieras en capital semilla, coinversión con fondos locales, o apoyando una red de incubadoras, entre otros). Estas iniciativas se alinean y complementan con la actividad de atracción de *startups* internacionales y talento emprendedor extranjero por parte de la API.

4. El caso de ICEX-Invest in Spain y Rising Startup Spain

En 2006 se incorporó en el Programa Nacional de Reformas la creación de la API española, Invest in Spain, que actualmente forma parte de España

Exportación e Inversiones (ICEX). En su objetivo de atraer inversión exterior hacia España en un entorno crecientemente competitivo, y de contribuir a la atracción de proyectos altamente innovadores y con gran potencial de escalar y crecer en España, en 2016, Invest in Spain incorporó a su actividad un programa de atracción de emprendimiento extranjero, Rising Startup in Spain (ahora llamado Rising Up in Spain), una iniciativa pionera y novedosa en la Administración española. El programa nace en un momento de despegue del emprendimiento en España, con un ecosistema que ha madurado y crecido enormemente en los últimos años. Forman parte de él, 3.415 *startups*, 140 aceleradoras e incubadoras, y 362 grupos de inversión y 5.276 inversores privados que realizaron operaciones por más de 1.200 millones de euros en 2018⁵.

Uno de los aspectos más relevantes del auge del emprendimiento en España, y de particular interés para el presente trabajo, es el fuerte incremento en la conectividad internacional del mismo. Por poner un ejemplo significativo, hasta un 50 % de la inversión realizada por firmas de *venture capital* en el ecosistema procedió del exterior en 2018⁶, y cabe destacar la presencia del brazo inversor del Banco Central Europeo (BCE), el Fondo Europeo de Inversiones (FEI), como *Limited Partners* (LPs) de un gran número de fondos de *venture capital* españoles. Además, es muy destacable que Barcelona y Madrid se han situado como un destino prioritario para la localización de emprendedores internacionales, y un creciente número de emprendedores extranjeros las han escogido para desarrollar sus proyectos empresariales, siendo casos destacados Marek Fodor (Atrápalo, Kantox), Sacha Michaud (Glovo) o Conor O'Connor (Hot Hotels).

En esta rápida evolución del ecosistema emprendedor en España, junto a *startups*, aceleradoras, inversores, *corporates* y otros actores, las distintas Administraciones también han desarrollado un importante

papel, al igual que ha sucedido con los países más avanzados del mundo en este ámbito, como Israel o Estados Unidos (Mazzucato, 2014; European Commission, 2015; OCDE, 2016). En España, las políticas públicas de apoyo al ecosistema de emprendimiento anteriormente referidas también se han incorporado a la Administración en los últimos años. Sin ánimo de ser exhaustivo, podrían destacarse el fondo de co-inversión público-privado Fond-ICO Global (creado en 2013, es el primer fondo de fondos en España y está operando como ancla a numerosos fondos de *venture capital* creados en los últimos años⁷); las líneas de financiación gestionadas por la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), entidad pública perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, principal financiador semilla en España (con 74 millones de euros en 534 préstamos participativos en 2018⁸); o la iniciativa INNVIERTE del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), que ayuda a la inversión en capital riesgo de base tecnológica⁹, y el fondo NEOTEC Capital Riesgo, este último con la colaboración del Fondo Europeo de inversiones (FEI)¹⁰; o las deducciones para inversión privada en el IRPF para inversión en empresas en fases iniciales, que están concebidas principalmente para emprendedores tecnológicos y *business angels*¹¹.

ICEX-Invest in Spain ha comenzado a participar activamente en los últimos años en el ecosistema de emprendimiento español. Su valor añadido es sin duda la generación de conectividad internacional a los distintos agentes del ecosistema emprendedor español (principalmente *startups*, fondos o *corporates*), y, en este sentido se han realizado entre otras actividades,

⁷ Véase: <https://www.ico.es/web/ico/fond-ico-global>

⁸ Véase: <https://www.enisa.es/>

⁹ Véase: http://www.cdti.es/index.asp?MP=4&MS=0&MN=1&textobusca do=Programa+Innvierte&tipo=1&TR=A&IDR=38&tipoO=Contenido&id=1812&xtrmc=Programa_Innvierte&xtrc=3

¹⁰ Véase: <https://www.cdti.es/index.asp?MP=4&MS=0&MN=1&textobusca do=neotec&tipo=1&TR=A&IDR=38&tipoO=Contenido&id=239&xtrmc=neotec&xtrc=8>

¹¹ Véase: <http://blog.thecrowdangel.com/blog/crowd-angel-guia-deducciones-fiscales/>

⁵ Datos de Startupxplore.

⁶ Datos de ASCRI.

misiones al exterior para firmas de *venture capital*¹² o reuniones de *startups* españolas con fondos extranjeros. No obstante, ha sido con la puesta en marcha de un programa de atracción de emprendedores internacionales, Rising Startup Spain, el que ha posibilitado dar un salto cualitativo en la generación del valor al ecosistema.

De este modo, ICEX-Invest in Spain complementa el abanico de políticas públicas para el fomento del emprendimiento con una actuación que se enmarca perfectamente en su mandato de atracción de IED. A este respecto cabe destacar que, aunque *a priori* esta línea de actuación favorable a la captación de proyectos de elevado perfil de riesgo pueda no ser suficientemente comprendida, los proyectos de emprendimiento, cuando prosperan y se desarrollan, generan no solamente un impacto directo en la creación de empleo e ingresos fiscales, si no también externalidades de gran importancia para las economías como capacidades innovadoras y de gran valor añadido.

El programa Rising Startup Spain nació en 2016 como un programa piloto de la Administración española, centrado en la captación de talento emprendedor internacional, y con el objetivo último de fomentar la cultura emprendedora y crear un entorno favorable para el desarrollo de proyectos empresariales, nacionales e internacionales, con capacidad de crecimiento en España. En un marco más amplio, la iniciativa se sumaba a un apoyo progresivo desde todas las Administraciones españolas para fomentar y potenciar el ecosistema de emprendimiento español (del que forman parte los instrumentos e iniciativas anteriormente mencionados) y se encontraba en línea con iniciativas como la Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (2013)¹³. El programa venía además a contribuir de forma positiva a la baja Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) española, por debajo de la

media europea, como muestran los análisis del Global Entrepreneurship Monitor (2019).

Rising Startup Spain fue diseñado como una competición internacional en la cual las diez mejores *startups* internacionales con interés en España resultarían ganadoras (para consultar criterios de selección del programa y otras características ver <http://www.investinspain.org/invest/en/rising/faqs/index.html>). El paquete de servicios al que tenían acceso estas empresas ganadoras eran: facilitar la concesión de visados de emprendedores (para los no europeos); 10.000 euros de ayuda (a condición de un gasto en España de 20.000 euros); espacio de trabajo en Madrid y Barcelona (facilitado por el Ayuntamiento de Madrid, el Ayuntamiento de Barcelona, y la aceleradora privada WAYRA), y un *mentoring* adaptado a las necesidades de las empresas ganadoras. Asimismo se ha facilitado que las *startups* ganadoras se den a conocer a la comunidad emprendedora española, facilitando entrevistas en medios especializados o el acceso para dar a conocer la empresa en foros celebrados en nuestro país.

En las tres convocatorias (2016, 2017 y 2018) realizadas hasta la fecha, más de 800 *startups* internacionales procedentes de 70 países han aplicado al programa, y un total de 40 *startups* han resultado ganadoras. Entre estas últimas destaca la gran diversidad tanto en los sectores de actividad como en el origen geográfico. A modo de ejemplo han participado en el programa una *startup* argentina especializada en software como servicio (SaaS, por sus siglas en inglés), para musicalización de espacios (Brandtrack), una *startup* portuguesa de digitalización de servicios de salud (Knok Healthcare), una estadounidense focalizada en retransmisiones por *streaming* (Go Live), o una india especializada en soluciones de energía sostenible (Linc). Las 40 *startups* ganadoras han recibido hasta ahora los distintos servicios asociados al programa, que han facilitado los trámites burocráticos asociados a los visados o la constitución de la sociedad en España; la ubicación en espacios de trabajo en *hubs* clave de emprendimiento

¹² Véase: <https://www.ascr.org/representantes-del-venture-capital-espanol-buscan-opportunidades-de-inversion-en-israel/>

¹³ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>

en Madrid y Barcelona; la exploración de negocios en nuestro país; el acceso a contactos comerciales; el acceso a financiación pública o privada; el darse a conocer en el ecosistema de emprendimiento español, o dar a conocer la *startup* a la comunidad emprendedora española, entre otros.

La puesta en marcha del programa Rising Startup Spain ha servido además para constatar el enorme interés existente por España para los emprendedores extranjeros, como muestra el hecho de que el crecimiento de las solicitudes haya sido exponencial, y en particular en algunos países, como India (primer país en número de solicitudes), con el que *a priori* no existen unos vínculos empresariales bilaterales destacados. Asimismo cabe destacar que un elevado número de las *startups* ganadoras han constituido una filial en España (cuando no han trasladado la matriz a nuestro país), generando tanto ingresos fiscales como puestos de trabajo. Otra ventaja derivada de la introducción de productos y servicios innovadores es la integración de distintas tecnologías, como la inteligencia artificial o el internet de las cosas, en diferentes sectores de actividad¹⁴.

Por otro lado, la puesta en marcha del programa Rising Startup Spain ha permitido incrementar el posicionamiento de la «marca España» a nivel internacional para la captación de emprendedores internacionales, y asimismo ha permitido incrementar el posicionamiento de la marca ICEX-Invest in Spain, en el ecosistema de emprendimiento español, poniendo en valor la contribución de la Administración a este último. En estas tres ediciones, en el contexto del programa se ha trabajado con los principales agentes del ecosistema de

emprendimiento español, tanto entidades públicas de los tres niveles de la Administración, como con asociaciones de *startups* y emprendedores, inversores en el tramo de *business angels* y *venture capital*, corporaciones o aceleradoras e incubadoras.

En 2019, coincidiendo con la cuarta edición del programa, se ha llevado a cabo un proceso de reflexión estratégica con el objetivo de fortalecerlo y ampliar su impacto. En este sentido, y conscientes de que tanto el diseño como la ejecución de los programas públicos son en sí mismos un proceso de aprendizaje, en función de la experiencia adquirida en las tres convocatorias anteriores, se han puesto en marcha distintas líneas de actividad. Principalmente, el mayor cambio consiste en que el programa pasará a tener su foco principal en el acceso a la financiación de los emprendedores internacionales, al haberse identificado esta como la principal barrera para el mantenimiento o escalamiento de su proyecto empresarial en España. Para ello se desarrollará el programa con el fin de tener involucrado en el mismo a los principales inversores privados (en financiación semilla) en España, y así incrementar su proyecto empresarial en España, y las posibilidades de acceso a la inversión.

5. Conclusiones

En el actual entorno económico y empresarial, la innovación y el capital humano tienen un papel crecientemente relevante para la generación de ventajas competitivas —tanto a nivel de empresas individuales como a nivel de país. Por este motivo, no es de extrañar que la atracción del talento emprendedor extranjero se haya convertido en un factor significativo en el desarrollo de capacidades de los países, y que los Gobiernos hayan puesto en marcha iniciativas para atraerlo. Esta tendencia global ha abierto un nuevo ámbito de actuación en las políticas de atracción de IED, y, más concretamente, en la misión y los objetivos de las API. Estas últimas han pasado a introducir la atracción de emprendedores extranjeros entre

¹⁴ Asimismo, queda por avanzar en realizar una evaluación en un sentido amplio. En primer lugar, en la generación de métricas que permitan conocer de forma objetiva y transparente el impacto del programa, y en segundo lugar, a través de un análisis del coste beneficio. En todo caso, cabe destacar la complejidad de obtener un número suficiente de datos, que permitan obtener un análisis, dado el limitado número de *startups* que han pasado por el programa hasta el momento, además de los problemas relativos a la obtención de información en un sector caracterizado por una elevada informalidad.

sus líneas prioritarias de actividad, y se han insertado como actores relevantes de la Administración dentro de los ecosistemas de emprendimiento locales.

El rol fundamental de la API en los ecosistemas de emprendimiento está relacionado con la facilitación de la conectividad internacional de los actores del ecosistema, lo que es explicable no solamente por su misión y objetivos, sino también por las fortalezas inherentes de este tipo de agencias, como la red exterior o su conocimiento de mercados internacionales. En este contexto en 2016, ICEX-Invest in Spain, la API de la Administración española puso en funcionamiento la primera iniciativa de atracción de emprendedores extranjeros a España, llamado Rising Startup in Spain. El diseño e implementación de este programa —basado en experiencias similares que estaban llevando a cabo Gobiernos como Chile, Reino Unido, Francia, Singapur o Corea del Sur— ofrecía un paquete de incentivos a 15 *startups* ganadoras, formado por facilitación de visados de emprendedores, espacio de trabajo, ayuda económica no reembolsable, aceleración, o visibilidad en medios.

Durante sus tres años de vida, el programa (renombrado en 2019 Rising Up in Spain) ha ampliado el abanico de servicios prestados a las empresas ganadoras seleccionadas, adaptándose tanto a las necesidades, como a la casuística de este tipo de empresas, que operan con un elevado nivel de riesgo e incertidumbre. Además, entendiendo que Rising Up in Spain es un programa en constante evolución, una vez constatado en base a la experiencia que la primera barrera al establecimiento de las *startups* extranjeras en España es la ausencia de financiación y la entrada de un inversor local, en 2019 y en convocatorias sucesivas, el programa será orientado a facilitar la entrada de inversores españoles en las empresas ganadoras.

Las conclusiones del programa en sus tres primeros años de actividad son claramente positivas. Las ventajas directas son obvias: se han prestado los servicios incluidos en el programa a 40 *startups* extranjeras, muchas de las cuales se han establecido en España

generando puestos de trabajo e ingresos fiscales en nuestro país. Las ventajas indirectas no son tan fácilmente observables, pero son igualmente de relevantes. Por un lado, se ha apoyado la creación de nuevos productos y servicios en sectores de alto crecimiento, así como la introducción de modelos de negocio innovadores, con las externalidades positivas y *shocks* competitivos que de ello se derivan. Asimismo, a nivel más estratégico, se ha posicionado a España como un destino abierto y atractivo para las *startups* extranjeras, se ha contribuido desde la Administración a la internacionalización del ecosistema de emprendimiento español, y se ha avanzado y profundizado en la generación de vínculos empresariales con numerosos países.

Referencias bibliográficas

- Alguacil, M., Cuadros, A., & Orts, V. (2011). Inward FDI and growth: The role of macroeconomic and institutional environment. *Journal of Policy Modeling*, 33(3), 481-496.
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The quarterly journal of economics*, 106(2), 407-443.
- Blomström, M., & Kokko, A. (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic surveys*, 12(2), 1-31.
- Blomström, M., Kokko, A., & Globerman, S. (2001). The determinants of host country spillovers from foreign direct investment: a review and synthesis of the literature. In *Inward Investment Technological Change and Growth*, (pp. 34-65). London: Palgrave Macmillan.
- CAF (2015). El caso de Startup Chile. Programa de Atracción de Talento para Fomentar el Emprendimiento. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, (18).
- European Commission (2015). *Políticas in support of high-growth innovative enterprises*.
- FIAS (Servicio de Asesoría de Inversión Extranjera del Banco Mundial) (2004). The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment. Washington.
- Gachino, G. G. (2010). Technological spillovers from multinational presence: towards a conceptual framework. *Progress in Development Studies*, 10(3), 193-210.
- García, F., Jin, B., & Salomon, R. (2013). Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*, 42(1), 231-244.
- Görg, H., & Greenaway, D. (2004). Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment? *The World Bank Research Observer*, 19(2), 171-197.

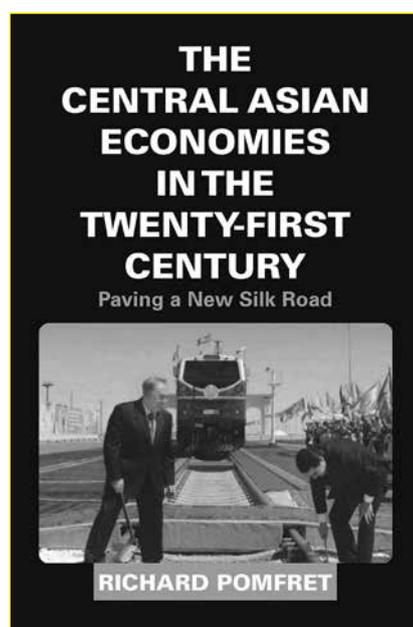
- Harding, T., & Javorcik, B. S. (2011). Roll out the red carpet and they will come: Investment promotion and FDI inflows. *The Economic Journal*, 121(557), 1445-1476.
- Haskel, J. E., Pereira, S. C., & Slaughter, M. J. (2007). Does inward foreign direct investment boost the productivity of domestic firms? *The review of economics and statistics*, 89(3), 482-496.
- Hunt, J. (2011). Which Immigrants are Most Innovative and Entrepreneurial? Distinctions by Entry Visa. *Journal of Labor Economics*.
- Hunt, J., & Gauthier-Loiselle, M. (2010). How much does immigration boost innovation? *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2.
- Liang, F. H. (2017). Does foreign direct investment improve the productivity of domestic firms? Technology spillovers, industry linkages, and firm capabilities. *Research Policy*, 46(1), 138-159.
- Loewendahl, H. (2001). A framework for FDI promotion. *Transnational Corporations*, 10(1), 1-43.
- Mazzucato, M. (2014). *The Entrepreneurial State*. Penguin.
- McKinsey (2017). A Future that Works: Automation, Employment and Productivity. *McKinsey Global Institute*.
- Moran, T. (2011). *Foreign direct investment and development: Launching a second generation of policy research: Avoiding the mistakes of the first, reevaluating policies for developed and developing countries*. Columbia University Press.
- Moran, T. (2012). Foreign direct investment and development. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*.
- Moran, T. H., Graham, E. M., Blomstrom, M., & Blomström, M. (Eds.). (2005). *Does foreign direct investment promote development?* Washington, DC: Institute for International Economics, Center for Global Development.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2002). *Foreign Direct Investment for Development. Maximising benefits, minimising costs*. OCDE Publications.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (2012). *Open for Business; Migrant Entrepreneurs in OECD Countries*. París.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (2016). *Startup Latin America 2016. Building an innovative future*. París.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (2018). *Mapping of Investment Promotion Agencies in OCDE countries*.
- Oman, C. (Ed.). (2000). *Policy competition for foreign direct investment: A study of competition among governments to attract FDI*. OECD Publishing.
- Ribeiro-Soriano, D., & Mas-Verdú, F. (2015). Special Issue on: Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27, 255-257.
- Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-run growth. *Journal of Political Economy*, 98, 71-102.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- WAIPA (2019). *Overview of Investment Promotion. Report of the Findings from the WAIPA. Annual Survey of 2018*.
- WEF (2018). *The Next Economic Growth Engine. Scaling Fourth Industrial Revolution Technologies in Production. White Paper, World Economic Forum*.

RESEÑA

THE CENTRAL ASIAN ECONOMIES IN THE TWENTY-FIRST CENTURY Paving a New Silk Road

Richard Pomfret

Princeton University Press, 2019,
304 pp.



Asia Central, epicentro del famoso «Gran Juego» entre el imperio británico y el ruso en el siglo XIX, vuelve a cobrar protagonismo en las últimas décadas. Se han producido hechos destacados como la caída de la Unión Soviética, todo ello en un contexto económico internacional marcado por las oscilaciones de los precios del petróleo, la interdependencia de las economías en un escenario globalizado y la aparición de los nuevos actores que marcan las reglas del «Nuevo Gran Juego»:

Estados Unidos, Rusia, la Unión Europea y China.

Desde el punto de vista comercial, los países centroasiáticos, estratégicamente ubicados en medio de la histórica y mágica «Ruta de la Seda», se convierten de nuevo en el puente terrestre que une Oriente y Occidente a través del megaproyecto chino de infraestructuras denominado «la Nueva Ruta de la Seda» con el que el país asiático pretende expandir su imperialismo económico por todo el planeta.

El libro que nos presenta Richard Pomfret, catedrático Jean Monnet de Economía de la Integración Europea en la Universidad de Adelaida, y profesor adjunto en el Centro John Hopkins de Bolonia, tiene como objetivo explicar el papel que juegan los cinco países que conforman Asia Central (Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, Uzbekistán y Turkmenistán) en lo que llevamos de siglo XXI, desde una perspectiva económica.

Para ello, el autor estructura su obra en tres partes bien diferenciadas. En la primera, examina minuciosamente la situación de partida de los cinco países antes del colapso de la URSS en 1991 y los desafíos a los que se enfrentaron tras la independencia. En la segunda sección, se describe detalladamente cómo ha sido el proceso de transición de cada uno de ellos al pasar de economías centralizadas a economías de mercado y su posicionamiento actual, teniendo en cuenta cómo han gestionado sus respectivas fuentes de riqueza y

la existencia o no de conflictos internos. La tercera y última parte explica la realidad centroasiática desde el punto de vista del contexto internacional haciendo hincapié en la mayor o menor adaptación al nuevo escenario euroasiático, perspectivas y oportunidades.

A menudo se considera Asia Central como un bloque, ya que los cinco países que lo conforman comparten área geográfica, cultura y un pasado soviético, pero como deja claro el autor, cada uno ha evolucionado de forma diferente y se enfrentan actualmente a realidades dispares. Esta es una de las claves del libro, ya que consigue que el lector comprenda, a pesar de la complejidad, los retos a los que se enfrenta la región en su conjunto, y a nivel individual cada país.

La década de los noventa comenzó para la región con tres *shocks* de enorme calado: fin de la economía centralizada, disolución de la URSS e hiperinflación. A partir de aquí, la senda económica de cada país ha venido marcada principalmente por la evolución de precios de los recursos energéticos y minerales (Kazajistán, Turkmenistán y Uzbekistán), por las remesas enviadas por los emigrantes (Tayikistán y Kirguistán) y por el cultivo de algodón (Uzbekistán y Tayikistán). Es inevitable en este contexto introducir la «guerra del agua», conflicto que enfrenta históricamente a los dos países «aguas arriba» (Kirguistán y Tayikistán) de los dos ríos (Sir Daria y Amu Daria) que alimentan

el prácticamente aniquilado mar de Aral con los vecinos «aguas abajo» (Turkmenistán, Uzbekistán y Kazajistán). Con el colapso de los precios energéticos del 2014 al 2016, se hizo visible la inestabilidad de las economías de estos países, que se han visto abocados a la diversificación económica y a la búsqueda de socios regionales e internacionales para no perder el tren de la globalización.

Kazajistán, el alumno aventajado de la región, solo eclipsado por Uzbekistán en la década de los noventa, se ha distinguido de sus vecinos del sur por su mejor situación económica, capital humano, mayores ingresos y por consolidar su papel catalizador en las relaciones euroasiáticas. Al autor no le dio tiempo a registrar la abrupta retirada del hasta ahora único presidente que ha conocido el país, Nursultán Nazarbayev. Una salida en la sombra, ya que deja a su hija, Dariga Nazarbayeva, dirigiendo el Senado, y a su sucesor en la presidencia Tokayev al frente de lo que sin duda será la segunda gran etapa de transición del país. Las bases para afrontar este nuevo ciclo y lograr que el país esté entre las 30 economías más prósperas del planeta parecen sólidas, como se refleja en la *Estrategia 2050* publicada en 2012, con el cada vez mayor papel de los *holdings* estatales Samruk-Kazyna y Kazagro, con la adhesión a la OMC en 2015, y con el hecho de ser parte esencial de los ambiciosos planes de infraestructuras que conectan Oriente con Occidente (Western

Europe–Western China y la Nueva Ruta de la Seda, también llamado *One Belt-One Road*).

Uzbekistán, el más poblado y centro neurálgico de Asia Central en la época zarista y soviética, ha sido siempre el rival por excelencia de Kazajistán por ser el epicentro hegemónico de la región. A pesar de su superioridad administrativa, militar y productiva, su proceso de reforma fue especialmente lento pero gradual. El *boom* del algodón y del oro en los noventa junto con el estricto control estatal del sector energético, minero y del algodón, fue definitivo para que Uzbekistán mantuviera una senda de crecimiento más estable que sus vecinos y atrajese gradualmente inversión extranjera. Este supuesto equilibrio se rompió bruscamente a mediados de los noventa con el desplome del precio del algodón y del oro y por la crisis rusa de 1998, traduciéndose en un férreo control cambiario, en el surgimiento de un mercado negro paralelo que distorsionaba fuertemente la economía y, como señala el autor, favorecía la corrupción, ya de por sí extendida en el país. Con el nuevo siglo llegó un cambio de ciclo más positivo, que dio alas a su presidente, Karimov, a impulsar nuevas reformas, con el apoyo del BM, FMI y BERD. Con la muerte de Karimov en noviembre de 2016, se abrió una nueva etapa capitaneada por Mirziyoyev, que tiene en sus manos enterrar definitivamente los oscuros capítulos del pasado, marcados principalmente por la masacre de Andiján en 2005, y posicionar al

país en el lugar de referencia que ha ocupado históricamente.

Turkmenistán, el más cerrado, salvo en lo que se refiere a las exportaciones de gas y algodón, y menos poblado de los cinco, es junto con Uzbekistán el más represivo. Pero, si hay algo que distingue a Turkmenistán de sus vecinos es, como destaca el libro, el egocentrismo y suntuosidad del que fue hasta 2006 su primer presidente, Niyázov, autoproclamado «Turkmenbashi» o líder de los turkmenos, autor del *Ruhnama* o «libro del alma» de obligada lectura en escuelas y universidades, y presidente de por vida. Su sucesor, Berdimujamedov, sin dejar de lado la excentricidad y reelegido periódicamente en elecciones claramente manipuladas, está abriendo poco a poco la economía y tratando de reducir su dependencia con Rusia, como demuestra la participación en proyectos como la línea ferroviaria que comunica al país con Irán y Kazajistán. No obstante, el país, que declaró su «neutralidad» permanente desde la independencia, a pesar de pertenecer a las principales instituciones financieras internacionales, sigue siendo el único que ni siquiera ha negociado su entrada en la OMC y apenas participa como observador en los distintos procesos de integración regional.

Kirguistán, el primero de los cinco en ser miembro de la OMC, el más avanzado democráticamente, el más rápido en llevar a cabo la transición, fue base de las tropas americanas enviadas a Afganistán desde 2001 a 2014, y miembro

desde 2015 de la Unión Económica Euroasiática. Sin embargo, no ha podido despegar económicamente. El aislamiento geográfico, su pobreza energética, los conflictos étnicos y la masiva emigración a Rusia a principios de los noventa no han podido compensar el espíritu de apertura que siempre ha caracterizado al país. La economía se ha sustentado principalmente gracias a las remesas de emigrantes y a la explotación de la mina de oro de Kumtor, una de las más grandes del mundo. El libro analiza en detalle la controvertida y corrupta gestión de la mina, participada en porcentajes cambiantes por la empresa canadiense Cameco, ayudando al lector a entender el derrocamiento de su primer presidente Akáyev por Bakiyev, tras la revolución de los tulipanes de 2005, y la caída de este último en 2010, cuya gestión empobreció más si cabe el país perdiendo incluso el apoyo ruso y dejando al país al borde de la guerra civil. La última década ha sido más estable, con el primer cambio pacífico y democrático entre dos presidentes, Atambáyev y el actual Jeenbekov, ambos prorrusos.

Tayikistán es, con diferencia, el más pobre de la región y uno de los más pobres del mundo. Aislado como Kirguistán, con muchos menos recursos naturales que sus vecinos, es el único cuyo proceso de transición se vio truncado con una cruenta guerra civil durante la década de los noventa de la que tardó en recuperarse. El líder Nabiyev no supo

afrontar la independencia reconociendo las raíces islámicas de la mayoría de la población. Este fue el detonante de la guerra. Su sucesor, Rakhmonov (que pasó a llamarse Rahmon a partir de 2007) ha gobernado el país con mano de hierro con los objetivos de diversificar la paupérrima economía (basada en algodón, aluminio, energía hidroeléctrica y remesas de emigrantes), luchar contra el tráfico de armas y drogas que pasa por la frontera con Afganistán, y seguir reduciendo la tasa de pobreza.

A nivel de relaciones intrarregionales, no existe hasta la fecha una organización de cooperación formada exclusivamente por los *big five* centroasiáticos. El ejemplo más sangrante de esta falta de coordinación ha sido la práctica desaparición del mar de Aral, una de las mayores debacles ecológicas de nuestro tiempo. En términos comerciales, los cinco países son exportadores y han llevado a cabo una política comercial autónoma combinada con multilateralismo no discriminatorio. Es cierto que, a partir de 2010, Rusia recupera parte de la influencia perdida al hacerse realidad la unión aduanera entre Rusia, Bielorrusia y Kazajistán, que pasa a ser Unión Económica Euroasiática en 2015, en la que entran también Armenia y Kirguistán. Por otro lado, a través de la Organización de Cooperación de Shanghái, China, que quiere seguir impulsando sus provincias occidentales dentro de las cadenas de valor

globales, presenta su ambicioso proyecto *One Belt-One Road*, financiada por Asian Infrastructure Investment Bank, y promete devolver a Asia Central el papel estelar que tenía como territorio de enlace entre Oriente y Occidente, es decir, la nueva ruta de la seda. La Unión Europea es el principal socio comercial de la región, mientras que Estados Unidos con la salida de las tropas americanas de Afganistán ha perdido parte de su influencia pero sigue siendo un contrapunto importante a Rusia y China. En este nuevo escenario cambiante, al que habría que añadir Turquía e Irán, los cinco países van jugando estratégicamente sus bazas y consolidando su fortaleza como territorios de conexión (*land-linked*) dejando atrás su imagen de territorios aislados (*land-locked*).

En definitiva, el autor nos ofrece un magnífico libro de consulta, bien estructurado, muy bien documentado y, aunque a veces un poco repetitivo, de lectura fácil. La visión de Asia Central que se ofrece al lector es muy completa y enriquecedora, si bien se puede echar en falta el análisis de la islamización de Asia Central, cuyo alcance e implicaciones son difíciles de determinar a corto plazo, pero que suponen una variable más a analizar en el ya de por sí intrincado escenario centroasiático que tan bien describe Richard Pomfret.

Cristina Santamaría García
Técnico Comercial
y Economista del Estado

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. Los artículos se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico revistasice.sccc@mincotur.es o a través de la página web <http://www.revistasice.com/>
2. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas y referencias bibliográficas) no debe ser inferior a 20 páginas ni superior a 25. La fuente será Times New Roman 12, márgenes de 3 cm, espaciado doble y paginado en la parte inferior derecha.
3. En la primera página se hará constar el título del artículo que deberá ser breve, claro, preciso e informativo y la fecha de conclusión del mismo. Nombre y apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
4. En la segunda página del texto se incluirá:
 - El título.
 - Un resumen del trabajo con una extensión máxima de seis líneas con la siguiente estructura: objetivo, método y principal resultado o conclusión.
 - De 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título.
 - De 1 a 5 códigos de materias del Journal of Economic Literature (clasificación JEL) para lo cual pueden acceder a la siguiente dirección electrónica: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>
5. En las siguientes páginas se incluirán el texto la información gráfica y las referencias bibliográficas con la siguiente organización:
 - Se incluirá por este orden: introducción, desarrollo, conclusiones y referencias bibliográficas, y anexos si los hubiera. Los encabezamientos de los apartados irán numerados, en minúscula y en negrita, distanciándose dos espacios del anterior párrafo. Los encabezamientos de cada subapartado se pondrán en redonda negrita sin numerar, y el tercer nivel en cursiva, según el siguiente modelo:
 - 1. Título del apartado** (1^{er}. nivel)
 - 1.1 Subapartado** (2^o. nivel)
 - 1.1.1 *Sección del subapartado* (3^{er}. nivel)
 - Las notas de pie de página irán integradas en el texto y su contenido debe estar al final de su misma página en tamaño 10 y espacio sencillo.
 - En un archivo Excel independiente se incluirá la representación gráfica (cuadros, gráficos, diagramas, figuras, etcétera), que debe llevar título, estar numerada y referenciada en el texto. En la parte inferior se incluirá la fuente de información y/o notas aclaratorias.
 - Las citas de libros y artículos en el texto, se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. Ej.: (Martínez, 1991).
 - Las referencias a siglas deben ir acompañadas, en la primera ocasión en que se citen, de su significado completo.

- Las referencias bibliográficas estarán ordenadas alfabéticamente, y se detallarán según las normas de la American Psychological Association (APA), siendo las más utilizadas las siguientes:

Libro

Apellido, A. A. (Año). *Título*. Ciudad, País: Editorial.

Crick, F. (1994). *La búsqueda científica del alma*. Madrid, España: Debate.

Libro electrónico

Apellido, A. A. (Año). *Título*. Recuperado de <http://www...>

De Jesús Domínguez, J. (1887). *La autonomía administrativa en Puerto Rico*. Recuperado de <http://memory.loc.gov>

Capítulo de libro

Apellido, A. A., y Apellido, B. B. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. A. Apellido (Ed.), *Título del libro* (pp. xx-xx). Ciudad, País: Editorial.

Molina, V. (2016). Los centros de escritura en Latinoamérica: Consideraciones para su diseño e implementación. En G. Bañales, M. Castelló y A. Vega (Eds.), *Enseñar a leer y escribir en la educación superior. Propuestas educativas basadas en la investigación* (pp. 339-362). México: Fundación sm.

Publicaciones periódicas formato impreso

Apellido, A. A., Apellido, B. B., y Apellido, C. C. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp.

Parés-Ramos, I. K., Gould, W. A., and Aide, T. M. (2008). Agricultural abandonment, suburban growth, and forest expansion in Puerto Rico between 1991 and 2000. *Ecology & Society*, 12(2), 1-19.

Publicaciones periódicas online

Apellido, A. A. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp. Recuperado de <http://www...>

Cintrón, G., Lugo, A. E., Pool, D. J., and Morris, G. (1978). Mangroves of arid environments in Puerto Rico and adjacent islands. *Biotropica*, 10(2), 110-121. Recuperado de <http://www.jstor.org/pss/2388013>

Artículo de periódico impreso

Con autor:

Apellido A. A. (Fecha). Título del artículo. *Nombre del periódico*, pp. xx-xx.

Manrique-Grisales, J. (2010, 14 de noviembre). La bestia que se tragó Armero. *El espectador*, pp. 16-17.

Sin autor:

Título del artículo. (Fecha). *Nombre del periódico*, pp. xx-xx.

Drogas genéricas (2010, 25 de septiembre). *El Tiempo*, p. 15.

Referencia a páginas web

Autor de la página (Fecha). *Título de la página*. Lugar de publicación: Casa publicadora. Recuperado de <http://www...>

Argosy Medical Animation (2007-2009). *Visible body: Discover human anatomy*. New York: Argosy Publishing. Recuperado de <http://www.visiblebody.com>

Ley/Reglamento

Título de la ley. Publicación, número, fecha de publicación, página inicial-página final. <http://www.boe.es...>

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. Boletín Oficial del Estado, núm. 295, de 10 de diciembre de 2013, pp. 97858 a 97921. <http://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886.pdf>

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (ICE)
ISSN 0019-977X

SUSCRIPCIÓN ANUAL

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (6 NÚMEROS/AÑO)			
	ESPAÑA 1 año	UNIÓN EUROPEA 1 año	RESTO DEL MUNDO 1 año
SUSCRIPCIÓN	75,00 €	90,00 €	90,00 €
Gastos de envío España	5,40 €	19,80 €	33,96 €
Más 4 % de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	3,22 €		
TOTAL	83,62 €	109,80 €	123,96 €

EJEMPLARES SUELTOS

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	UNIÓN EUROPEA 1 ejemplar	RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar
NÚMERO SUELTO	15,00 €	20,00 €	20,00 €
Gastos de envío España	0,90 €	3,30 €	5,66 €
Más 4 % de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,64 €		
TOTAL	16,54 €	23,30 €	25,66 €

Suscripciones y venta de ejemplares sueltos

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Centro de Publicaciones.
C/ Panamá, 1. Planta 0, despacho 3.
Teléfonos: 91 349 51 29 – 91 349 51 33 (Venta de publicaciones)
91 349 23 35 (suscripciones)
correo electrónico: CentroPublicaciones@mincotur.es

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO NORMATIVO,
INFORMES Y PUBLICACIONES
CENTRO DE PUBLICACIONES

Últimos números publicados



Núm. 905
*Regulación de mercados
y competencia*



Núm. 906
*La Crisis financiera.
Diez años después*



Núm. 907
La Mejora de la Regulación



Núm. 908
España ante el reto demográfico

Números en preparación

*Economía de la Educación
y Política Educativa*

*Un nuevo contrato social en
una nueva economía*

Revista de Economía

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL
ESPAÑOLA

Ministerio de Industria, Comercio
y Turismo



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO