

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/28202124>

Fragmentación productiva, multilocalización y proceso de internacionalización de la empresa

Article · January 2007

Source: OAI

CITATIONS

9

READS

3,896

1 author:



[José Antonio Alonso](#)

Complutense University of Madrid

170 PUBLICATIONS 1,626 CITATIONS

SEE PROFILE

José Antonio Alonso Rodríguez*

FRAGMENTACIÓN PRODUCTIVA, MULTILOCALIZACIÓN Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A lo largo de los últimos años han adquirido creciente relevancia los procesos de fragmentación de los procesos productivos y de multilocalización de las actividades. Las empresas se internacionalizan, cada vez en mayor medida, a través de su integración en cadenas de valor que se extienden por encima de las fronteras nacionales. Como consecuencia, lo que se intercambia a escala internacional son tareas, más que bienes. Estos cambios repercuten sobre las economías que experimentan los procesos de multilocalización y afectan también a las empresas y a sus estrategias de proyección internacional. A discutir estos dos aspectos se orienta este trabajo.

Palabras clave: internacionalización de la economía, comercio exterior, especialización de la producción, mercado internacional.

Clasificación JEL: F13.

1. Introducción

Los éxitos que un país obtenga en el entorno internacional dependen de un conjunto de factores de muy diversa entidad, unos de naturaleza agregada que remiten a características nacionales, otros más directamente vinculados a la operativa de sus empresas. En el primer grupo se integran aquellos factores (genéricos) que afectan a la economía en su conjunto: la disposición de factores (dotación de mano de obra, capital y recursos), la infraestructura de servicios sobre la que operan los agentes económicos (infraestructuras físicas, sector público, sistema educativo, sector financiero, ...) o el cli-

ma de políticas e instituciones existentes en esa economía se conforman como componentes básicos de este primer grupo de factores. El segundo agregado, sin embargo, alude a aquellos aspectos relacionados con las características y el comportamiento de las empresas, con sus capacidades competitivas y su disposición a aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales. Los gobiernos son conscientes de este doble origen de la ventaja comercial y tratan de poner en pie políticas orientadas a reforzar sus capacidades en ambos ámbitos.

Tanto las políticas nacionales como, sobre todo, las estrategias empresariales son altamente dependientes de las tendencias de cambio que rigen en los mercados internacionales. En este ámbito dos factores, entre sí relacionados, parecen estar cambiando las bases sobre

* Catedrático de Economía Aplicada. Director del ICEI.

las que se configura la competencia en los mercados: la globalización, por una parte, y el acelerado cambio técnico, especialmente en el ámbito de las comunicaciones, por la otra. Si el primero de los factores ha supuesto un acortamiento de las distancias entre mercados, generando un espacio crecientemente diáfano de competencia internacional, el segundo ha permitido la fragmentación de las tareas productivas y su ubicación en el espacio de acuerdo con las condiciones de costes y productividad respectivas. Como consecuencia de ambos procesos se ha producido una profundización de la división internacional del trabajo, que ya ha pasado de afectar no sólo a sectores o bienes acabados, como presupone la teoría tradicional del comercio, sino también a tareas o a fragmentos de la cadena de valor de los procesos productivos. La producción modular y la multilocalización se imponen como creciente respuesta a los cambios mencionados¹.

Todavía no son bien conocidas las implicaciones que este proceso de cambio tiene para la configuración de los mercados internacionales. Para algunos estamos ante una auténtica «Tercera Revolución Industrial», llamada a generar un «efecto disruptivo sobre los países ricos» (Blinder, 2006), para otros se trata de un cambio en el paradigma del comercio internacional, una «histórica (y progresiva) ruptura de los procesos de producción» que afectará a las formas de especialización internacional —«no más vino por tela» (Grossman y Rossi-Hansberg, 2006a)— y, en fin, no faltan quienes le restan dramatismo al cambio, para señalar que es «simplemente un fenómeno comercial como el intercambio de bienes» (Bhagwati *et al.*, 2004, 38) o la «última manifestación de las ganancias del comercio sobre las que los economistas han hablado al menos desde Adam Smith» (Mankiw y Swagel, 2005).

Cualquiera que sea la interpretación que se haga de los cambios en curso, es claro que están afectando no

sólo a las posibilidades de mantenimiento de las rentas y el empleo en los países afectados, sino también a los modos de diseñar las estrategias empresariales de implantación y desarrollo de los mercados internacionales. A reflexionar sobre ello se destinan las páginas que siguen.

2. Holguras estratégicas y ventaja competitiva

Factores de la ventaja competitiva

La literatura sobre estrategia empresarial aparece muy centralmente preocupada por el análisis de las condiciones de éxito de la empresa en el mercado. Pese a su aparente simplicidad, ambos términos, éxito y mercado, requieren una ulterior aclaración. En primer lugar, porque es difícil determinar de forma indiscutible el éxito de una empresa, habida cuenta de la pluralidad de objetivos, no necesariamente coincidentes (beneficio, *cash-flow*, crecimiento, cuota de mercado, ...), que ésta se propone como guía de su acción en el mercado. Pese a esa diversidad, a los efectos de lo que aquí interesa, valdría con suponer que una empresa tiene éxito cuando logra una posición en el mercado que es fuente de rendimientos económicos superiores a los de su entorno competitivo. Y es esa misma referencia —su entorno competitivo— la que determina la definición del mercado, que puede asumirse como el espacio de contraste de la empresa, cualesquiera que sean los segmentos de producción en los que se ubique.

Desde esta perspectiva, se entiende que el objetivo que debe guiar la definición estratégica de una empresa es extraer el máximo rendimiento a las capacidades competitivas de las que parte, dados los condicionantes que impone el mercado. A su vez, las capacidades competitivas pueden asentarse, al menos en teoría, sobre tres fuentes básicas, no necesariamente incompatibles: i) la posición privilegiada que la empresa ocupe en su entorno competitivo, básicamente relacionada con su poder de mercado y con su capacidad para segmentar la demanda; ii) los activos y recursos específicos de la

¹ A lo largo del presente artículo, y ante la ausencia de mejores opciones, se ha traducido el término *off-shoring* por multilocalización.

empresa, difíciles de sustituir, adquirir o imitar por parte de las unidades rivales; y iii) el sistema de acuerdos que establezca con otras empresas, al objeto de compartir alguna de las dos ventajas anteriores.

La teoría económica ha tendido a privilegiar el primero de los factores mencionados, asociando la ventaja competitiva a la existencia de barreras de entrada en los mercados, permitiendo a la empresa una posición cuasi-monopólica en su entorno de competencia. Sobre este juicio se configuró, también, la versión más canónica de la Organización Industrial, que asociaba los superiores resultados empresariales con el aprovechamiento por parte de la empresa de las ventajas derivadas de las estructuras no competitivas del mercado.

Subyacente a esta visión está el supuesto, dominante en la microeconomía desde Marshall, de que existe una «empresa representativa» en el mercado, a cuyos rasgos confluyen el conjunto de las empresas del sector, por medio de la competencia. En consecuencia, el logro duradero de un rendimiento superior —de una ventaja competitiva, en suma— sólo puede resultar de la persistencia de un cierto obstáculo —una barrera— al ejercicio competitivo. Obsérvese que esto supone, a su vez, asociar la ventaja competitiva con la persistencia de factores que limitan los niveles de eficiencia de los mercados, especialmente si la ventaja deriva del poder de mercado de la empresa.

Los análisis empíricos de carácter temporal no confirman, sin embargo, esa tendencia a la creciente homogeneización de las unidades empresariales. Antes bien, es la persistente perdurabilidad de la heterogeneidad empresarial lo que caracteriza el comportamiento de los mercados. Un resultado que apunta hacia la búsqueda de nuevos factores de competitividad, en gran medida singulares a cada empresa y resistentes a su generalizada implantación. Para que esos activos o recursos sean fuente de ventaja competitiva es necesario que se cumplan dos requisitos: en primer lugar, que sean valorados por el mercado, pues sólo de esta manera podrán dar origen a rendimientos superiores; y, en segundo lugar, que otorguen una posición de cierto privilegio sosteni-

nible, en algún aspecto, a la empresa que los posea frente a sus rivales.

Ambos requisitos apuntan a activos relativamente inmóviles y heterogéneos en sus niveles de calidad, difíciles de comerciar, imitar o sustituir, asociados con los procesos de innovación y aprendizaje, de creación y apropiación de intangibles, de generación de rutinas organizativas y formas de coordinación, de valores y estilos directivos o, en fin, de inteligencia estratégica y capacidad organizativa y gerencial. Parte de esas capacidades son explícitas, fácilmente codificables y transferibles, pero otras tienen una existencia tácita, enraizada en las prácticas cotidianas de la empresa, en los estilos de dirección o en los valores que alumbran su forma de comportamiento. Se trata, por lo demás, de capacidades cuyo origen es difícil de localizar incluso para la propia empresa que las ha generado. En este caso la ventaja es compatible con la eficiencia del mercado, dado que el rendimiento superior obtenido es el pago (una suerte de renta ricardiana) a la posesión por parte de la empresa de un activo o recurso valioso del que sus competidores carecen (Peteraf, 1993).

Estrategia empresarial

Las observaciones anteriores tienen importantes implicaciones para el concepto de estrategia empresarial. Ésta no puede concebirse como una acción genérica, un cuadro de opciones predeterminadas, sino como una manifestación de la singularidad de la empresa en su entorno de competencia. Dicho de otro modo, la acción estratégica no está encaminada a anular la singularidad de la empresa integrándola en un comportamiento promedio del mercado, sino, al contrario, a identificar y promover aquellas ventajas diferenciales que la caracterizan (Grant, 1995). La estrategia es, pues, una fuente —y una consecuencia— de la heterogeneidad empresarial existente en el mercado; y su propósito es, hasta cierto punto, sostener esa heterogeneidad.

Esto supone aceptar la diversidad empresarial como rasgo sustancial de un mercado. Es decir, admitir la

existencia de diferencias discrecionales, en gran medida adquiridas y sostenibles en el tiempo, entre empresas que coexisten en un mismo entorno competitivo. La dinámica de la competencia no necesariamente anula semejantes diferencias; muy al contrario, puede potenciarlas a través de los márgenes de discreción que permite el diseño de estrategias empresariales diferenciadas. Como señala Caves (1980: 65), «las empresas en competencia ganan diferentes rentas de eficiencia y pueden servir al mismo mercado a través de diferentes combinaciones de *input*».

No existen, pues, soluciones o estrategias que sean universalmente válidas. La empresa debe reservar un amplio espacio de reflexión a identificar los elementos singulares asociados a su ventaja competitiva y a los aspectos contingentes derivados de su situación en el mercado. De acuerdo con la literatura al respecto, estos son los dos factores básicos sobre los que se erige la respuesta estratégica de la empresa: las capacidades competitivas de las que parte y las posibilidades que brinda el entorno. Por capacidades competitivas se entiende el conjunto de recursos de que dispone la empresa para desarrollar su acción competitiva. Ello alude, en su versión más convencional, a las capacidades tecnológicas que pueden afectar a la producción, la organización o la comercialización, y a las posibilidades que le permite su posición competitiva —tamaño, poder de mercado, capacidad de segmentación—. Por su parte, el segundo factor se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado en el que la empresa opera, considerando la extensión y profundidad de dicho mercado, a su dinamismo, a las facilidades que brinda para la segmentación y al clima competitivo que reina en él.

La referencia a estos dos elementos es común a todas las corrientes del pensamiento estratégico. No obstante, cabe complementar el efecto de estos dos factores con la inclusión de uno tercero que apunta a las actitudes y aptitudes del *management* (Alonso y Donoso, 1994 y 1998). Se alude con ello al conjunto de factores subjetivos y motivacionales que condicionan las decisiones empresariales, como puedan ser los valores domi-

nantes en el seno de la empresa, el estilo de dirección, la disposición para asumir riesgos, la experiencia adquirida y otros aspectos referidos a la formación y a la disposición de los directivos. La inclusión de este factor adicional está en consonancia tanto con las nuevas orientaciones teóricas en la estrategia, que subrayan la importancia de estos aspectos ligados a la cultura directiva, cuanto con el resultado de numerosos estudios empíricos que han refrendado su papel decisivo en la definición de la estrategia empresarial.

La relevancia adquirida por estos factores subjetivos adquiere más relevancia, si cabe, en el caso de la estrategia internacional, al menos por dos razones. En primer lugar, porque la internacionalización requiere de capacidades especializadas, que sólo de forma parcial se pueden adquirir en el mercado nacional. Se trata de capacidades asociadas al conocimiento de los mercados exteriores, de las redes empresariales existentes en ellos y de la operativa de los mercados internacionales. Estos conocimientos son, en gran medida, procesados y depurados a través de la propia experiencia internacional de la empresa. Es el *management* el que acumula y procesa esta experiencia; y quien la pone al servicio de la estrategia empresarial a través de su función directiva. De este modo, cuanto mayor sea el grado de familiaridad del *management* con ese mundo especializado, menores serán las resistencias que se observen en el seno de la empresa para afrontar su proyección internacional.

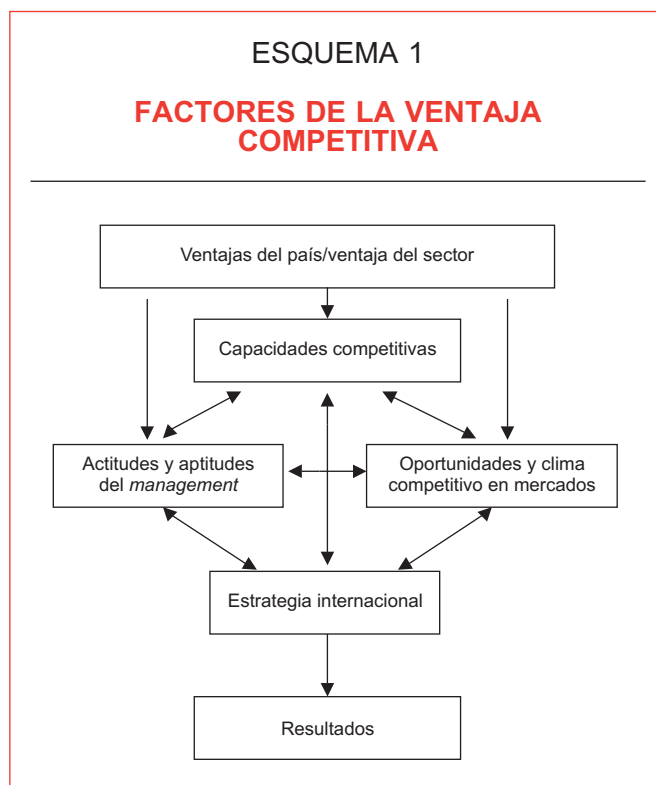
En segundo lugar, el mercado exterior representa para la empresa un entorno menos conocido, más incierto que el mercado nacional. Es más costosa la información sobre los competidores, los canales de comercialización, las características de la demanda, la gestión del portafolio de divisas, el marco regulatorio o la logística de entrega; por lo que suelen ser mayores los niveles de riesgo con los que opera la empresa en los mercados internacionales. Pues bien, el *management* tiene un papel crucial en la búsqueda de información pertinente y en la determinación de los riesgos y oportunidades a los que la empresa se enfrenta en cada una de sus decisio-

nes. Las expectativas del *management*, su habilidad para detectar oportunidades de negocio y su actitud frente al riesgo van a ser factores clave en la determinación de la estrategia que finalmente elija la empresa (Axinn, 1988). Dicho de otro modo, no basta con disponer de las capacidades competitivas para que una empresa afronte su internacionalización con éxito; es preciso, además, que su *management* tenga el «estilo cognitivo» adecuado, disponiendo de la formación y de la motivación que requiere ese proceso de desarrollo empresarial.

En función de lo señalado, no es extraño entonces que cuando Kedia y Chocar (1986) realizan un recuento de los principales obstáculos a la internacionalización de la empresa, encuentran que siete de los diez más destacados tienen relación con las motivaciones, percepciones y niveles de formación de la alta dirección; y, más recientemente, cuando Jelly *et al.* (2004) intentan analizar la varianza de resultados empresariales identifican el compromiso y la preparación del *management* (actitudes y aptitudes, en suma) como los factores más decisivos.

Entre los factores señalados no rigen relaciones unidireccionales, sino circulares, configurando un conjunto de variables que interactúan y mutuamente se condicionan. Las capacidades competitivas sólo podrán desplegarse si existe un *management* con disposición para ello y un entorno en el que tales capacidades puedan hacerse valer; las posibilidades del mercado sólo cuentan si el directivo las percibe y la empresa dispone de la capacidad para aprovecharlas; y, en fin, las actitudes y aptitudes del *management* son un activo estéril si no existen capacidades competitivas por parte de la empresa y un entorno adecuado.

Cuando la estrategia se refiere a un entorno internacional, es necesario completar el cuadro de factores propuestos con un cuarto elemento que cabría denominar como las ventajas del país. Con él se alude a las fortalezas/debilidades genéricas que las condiciones del país proporcionan a las empresas que operan en su seno. Se pretende huir, de este modo, de dos extremos



igualmente cuestionables: suponer que las ventajas comerciales dependen de —y sólo de— las características generales del país —dotación de recursos y factores, tal como hace la teoría del comercio internacional más canónica— o bien, alternativamente, suponer que las ventajas derivan de la acción singular de la empresa, como si éstas operasen en un espacio vacío —tal como a veces formula la literatura gerencial—. Lo que aquí se defiende es que hay que tener en cuenta ambos conjuntos de factores, específicos y generales, empresariales y nacionales, pues del entrecruce de ambos depende la ventaja comercial de la empresa (Alonso, 1994).

Este planteamiento tiene sus consecuencias para el marco analítico de la internacionalización. Cualquiera que sea la propuesta que se sugiera debe dejar espacio para una cierta discrecionalidad del *management*, de acuerdo con las holguras estratégicas que le proporcionan las particulares características de la empresa, de su entorno competitivo y de las actitudes y aptitudes de la dirección (Aaby y Slater, 1989) (Esquema 1).

3. Cambios en los mercados internacionales: fragmentación productiva y multilocalización

Contenido de novedad

Fue Adam Smith el primero que asoció el progreso económico con la especialización productiva. Por tal entendía Smith el proceso de creciente división de tareas en el seno de una fábrica: el ejemplo de la producción de alfileres con los que ilustra su argumentación es un buen exponente de su pensamiento. No podía ser de otro modo, dados los costes que comportaba el desplazamiento físico de los materiales y la transmisión de órdenes y supervisión de funciones en la distancia, la especialización había de producirse en espacios básicamente contiguos. Dicho de otro modo, las condiciones de coste —de transporte y coordinación— creaban un amplio espacio para el ejercicio de las economías de aglomeración, facilitando la concentración de tareas en el seno de una unidad fabril. Nació, de este modo, el sistema de la gran empresa, que se desarrollará a lo largo del Siglo XIX y llegará a su apogeo en pleno Siglo XX, a través del taylorismo y la implantación de la cadena de montaje.

Desde entonces y hasta la actualidad, el desarrollo económico ha estado asociado a un proceso de creciente especialización, no sólo de las tareas dentro de la fábrica, como suponía Adam Smith, sino también de las actividades, industrias y sectores en el seno de una economía. Allyn Young (1928) fue quien primero insistió en esa segunda acepción de la especialización productiva, argumentando de forma convincente el efecto que sobre la productividad agregada tenía la relación entre creciente división de trabajo y expansión de la demanda. Se insinuaba así una primera interpretación endógena del crecimiento: el aumento de la demanda estimula la creciente especialización productiva y ésta promueve un incremento de la productividad que, a su vez, impulsa una nueva expansión de la demanda, generando un círculo virtuoso de progreso.

Un planteamiento como el señalado desafía la visión más convencional de la dinámica económica. En primer

lugar, porque —como recuerda la escuela postkeynesiana— sugiere que también la demanda puede tener un papel protagonista en la explicación del crecimiento económico, especialmente si se abandona el supuesto de pleno empleo. Y, en segundo lugar, porque concibe el proceso de crecimiento de una economía no sólo como expansión de un *output* dado, sino también como una ampliación de la gama de bienes y servicios producidos, a través de la especialización. Se crece no sólo haciendo más de lo mismo, sino también —y de forma muy importante— ampliando la gama de lo producido, haciendo cosas nuevas y diferentes.

Este proceso afecta no sólo a los bienes y servicios finales dirigidos al mercado, sino también a aquellos que antes nutrían el aprovisionamiento de las empresas o integraban las etapas intermedias de los procesos productivos. El crecimiento del sector servicios en las economías maduras es, en parte, producto de este proceso, al hacer que actividades antes computadas como parte de la transformación manufacturera se conviertan progresivamente en servicios especializados, que se brindan desde unidades empresariales autónomas. La senda histórica del desarrollo de la economía de mercado aparece acompañada, por tanto, de un proceso de creciente especialización, segregando tareas y actividades especializadas para mejorar productividades y reducir costes. Lo que es nuevo y propio de la época actual es la intensidad con la que ese proceso se ha producido y el hecho de que haya venido asociado a una dispersión geográfica de las tareas.

Son los avances tecnológicos tanto en el ámbito de los transportes como, sobre todo, en las comunicaciones los que han hecho posible el nuevo alcance de ese fenómeno. La reducción de los costes del transporte y de los costes de coordinación permite que la especialización alcance a crecientes etapas de la cadena de valor, propiciando el aprovisionamiento de tareas antes integradas en el proceso productivo a través de unidades empresariales especializadas, total o parcialmente autónomas (*outsourcing*). Cuando además ese proceso se extiende más allá de las fronteras nacionales y da lugar

a intercambios internacionales, se asiste a lo que se ha denominado una producción multilocalizada (*off-shoring*)².

Este proceso ha comportado también un cambio en las formas que adoptan los intercambios internacionales, requiriendo de nuevos enfoques doctrinales para su análisis. La teoría del comercio se construyó sobre la base de suponer un intercambio de bienes (y, en su caso, servicios) acabados. No importa que alguno de ellos constituyera, a su vez, un *input* intermedio para producciones ulteriores, porque se entendía que los respectivos procesos de producción eran hasta cierto punto autónomos.

Pues bien, el desarrollo del fenómeno de la multilocalización introduce un elemento de radical novedad en esta visión del comercio, al referir los intercambios internacionales a fases de los procesos productivos. La especialización ya no se produce en sectores o en bienes, sino en tareas que, a su vez, se integran en procesos productivos más amplios, globalmente configurados. Nacen así las que cabría denominar «ventajas comparativas fragmentadas»; o, como con ingenio definió Bhagwati, «ventaja comparativas kaleidoscópicas». Sigue habiendo, por supuesto, procesos productivos completos en los países, generación de bienes finales que son objeto de comercio internacional, pero cada vez son más las empresas que se internacionalizan a través de su inserción en cadenas globales de producción, a través de su aportación de tareas o servicios especializados.

Alcance de la multilocalización

Como se ha señalado más atrás, la reducción de los costes de transporte y el desarrollo de las tecnologías de la información que acompaña al proceso de globali-

zación no sólo ha alentado la progresiva integración de los mercados, generando espacios de competencia crecientemente diáfanos —la «tierra plana» de la que, un poco exageradamente, habla Friedman (2005)—, sino también ha inducido a las empresas a aprovechar más plenamente las ventajas de coste y productividad asociadas a la fragmentación de los procesos productivos. Dicho de otro modo, el cambio técnico ha atenuado las economías de aglomeración, dotando de una flexibilidad hasta ahora desconocida a la organización territorial de la producción. Como consecuencia, se acentúa la densidad y cambia la naturaleza de las transacciones económicas internacionales, que de referirse a bienes acabados o, en su caso, a factores productivos, pasa a integrar también a los propios procesos de producción.

Los ejemplos que se ofrecen son múltiples, pero entre ellos es reiteradamente señalado el caso de la muñeca Barbie: un producto diseñado por Mattel en California, con una estructura plástica elaborada en Taiwán, un cabello de nylon producido en Japón, vestidos de algodón originarios de China, moldes y pigmentos fabricados en Estados Unidos, ensamblada en Indonesia y Malasia, sometida en California a control de calidad y distribuida y comerciada por diversas empresas en todos los rincones del mundo. Un ejemplo similar, pero referido a productos de alta tecnología, lo proporciona el chip de alta velocidad de Texas Instruments, que ha sido concebido en Suecia, con *software* desarrollado en Houston, que se produce en Japón y en Dallas y es sometido a control de calidad en Taiwán. O el caso de Dell, una compañía norteamericana de ordenadores, que ha concentrado su esfuerzo en el diseño del producto y en la parte comercial, dejando que sean fabricantes extranjeros, como la firma taiwanesa Quanta, los que le abastezcan de los componentes que requiere.

No sólo la producción manufacturera se ve afectada por esta fragmentación de los procesos productivos: lo más característico del momento presente es que ese cambio alcanza también a una parte importante de las actividades de servicios. Es bien conocida la política de las empresas de trasladar los centros de telefonía para

² Como muy bien señalan GROSSMAN y ROSSI-HANSBERG (2006), el *off-shoring* «incluye no sólo el aprovisionamiento internacional de proveedores autónomos, sino también la emigración hacia el exterior de algunas actividades dirigidas por una empresa multinacional». El efecto de ambos procesos es la producción modular y multilocalizada.

la atención a los clientes (*call centers*) a países con menores costes laborales, la distribución internacional de las tareas propias del desarrollo de *software* o de ingeniería o, incluso, la prestación de servicios de analítica médica a distancia, a través de empresas radicadas en otros países. La capacidad de transmisión instantánea de información, sin apenas coste, facilita la desarticulación y reestructuración de la cadena de prestación de servicios.

Pese a la importancia adquirida por estos procesos, no cabe generalizarlos al conjunto de la actividad económica: existen actividades en las que es difícil que estos cambios tomen cuerpo. La proximidad seguirá siendo importante cuando se requieran múltiples y simultáneas tareas, en aquellos casos en los que es crucial la relación directa y personal entre los agentes o, en fin, en aquellas operaciones difíciles de someter a rutina o que incorporan contenidos idiosincrásicos, contingentes o emocionales (atención médica personal, por ejemplo).

Es esa diferencia la que hace distinguir a Leamer y Storper (2001) entre tareas para cuyo desarrollo se requiere de información fácilmente codificable (aplicación de un programa de cálculo de resistencia de materiales, por ejemplo) y aquellas que emplean información tácita o difícil de sistematizar (diagnóstico médico, por ejemplo). Las primeras pueden ser objeto de multilocalización sin excesivo coste, ya que la información relevante puede ser traducida a un sistema de símbolos de fácil transmisión a través de las nuevas tecnologías de la comunicación; por el contrario, las segundas requieren de información que sólo puede ser aportada a través de la comunicación directa entre los agentes que protagonizan la transacción, lo que dificulta su prestación a distancia.

Levy y Murnane (2004) ofrecen una tipología más amplia del tipo de tareas objeto de multilocalización. Para ello sugieren cinco grandes categorías de tareas de acuerdo a si requieren: i) un conocimiento experto; ii) una comunicación compleja; iii) rutinas cognitivas; iv) rutinas de trabajo; y v) actividades no rutinarias. Pues

bien, todas aquellas tareas (o fases del proceso de producción) que pueden ser sometidas a rutina, sean cognitivas o manuales, son más fáciles de traducir a un sistema de símbolos, a un código transferible generado por deducción, lo que las convierte en más susceptibles de multilocalizar. Por el contrario, el resto de las tareas tienen un contenido inductivo más elevado, lo que las hace más difíciles de someter a códigos estandarizados y, con ello, de transferir a distancia.

Con idéntico propósito, Blinder (2005) se pregunta qué factores explican la proclividad de una tarea a ser multilocalizada. No puede descansar la diferencia en el carácter manufacturado o no manufacturado de los bienes, porque una parte importante de la internacionalización se realiza en la actualidad tanto a través de bienes como de servicios; tampoco es pertinente la diferencia en los niveles de cualificación de la mano de obra empleada, ya que pueden encontrarse tareas difíciles de multilocalizar entre las que requieren empleo tanto de altos como de bajos niveles de formación. «La división crítica en el futuro puede estar entre aquellos tipos de trabajo que son fácilmente provistos a través de cable (o por medio de conexiones inalámbricas) con poca o ninguna reducción de calidad y aquellos que no pueden ser provistos por esta vía» (Blinder, 2006, 118).

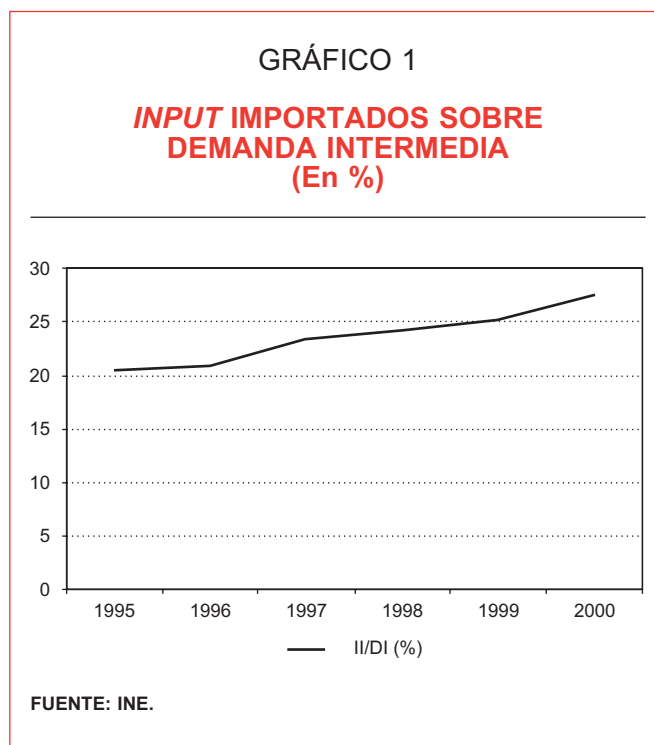
Dimensión del fenómeno

No es fácil determinar la dimensión que han adquirido los procesos de multilocalización. Varios son los factores que conspiran contra una adecuada medición del fenómeno. En primer lugar, una buena parte de las transacciones a las que se está aludiendo se realizan en el seno de los grupos empresariales complejos, a través de lo que se conoce como comercio intra-empresa. En este caso el problema no es sólo que los intercambios se conozcan mal, sino también que las valoraciones aparecen distorsionadas de acuerdo a propósitos contables o fiscales del propio grupo. En segundo lugar, parte de las transacciones a las que se

alude no comportan desplazamiento físico de mercancía alguna a través de fronteras, dado que lo que se transfiere son tareas o servicios que aportan su valor a la producción final, pero que se prestan a través de soportes no tangibles, de difícil registro. Por último, las estadísticas de comercio se construyen sobre el valor final de los bienes objeto de transacción, pero para medir los efectos de la multilocalización sería necesario medir el intercambio de valores añadidos aportados en los procesos de producción: es decir, sería necesario estimar la aportación modular que se realiza a la cadena global de valor desde cada país. Un propósito que está lejos de los procedimientos habituales de registro del comercio.

Pese a estas dificultades, existen dos medidas que tienden a aproximar la dimensión relativa del fenómeno. La primera recurre a las tablas *input-output* para determinar el peso que tienen los *input* importados bien sea sobre el total de los *input* consumidos en la producción de bienes y servicios de la economía en cuestión, bien sobre el *output* total de bienes generado. Una segunda aproximación de carácter genérico es estimar la importación (y exportación) de servicios a las empresas y servicios profesionales y técnicos, expresándolos bien en términos absolutos, bien en relación con el PIB de la economía en cuestión. Más allá de la información que provean, se trata de dos aproximaciones muy toscas a un fenómeno que se resiste a una medición más precisa.

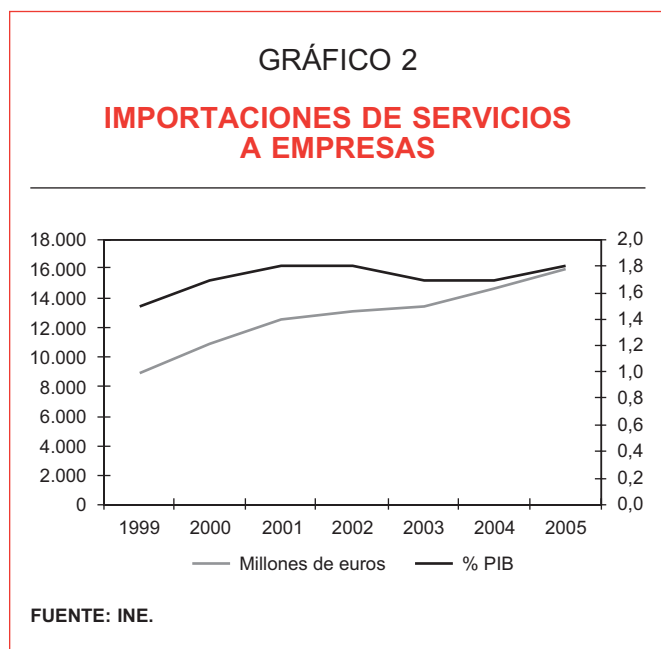
Aplicando estos procedimientos, Grossman y Rossi-Hansberg (2006) hablan de una elevación de los *input* importados en Estados Unidos para abastecer los procesos productivos de bienes que ha pasado del 7 por 100 en 1972 al 18 por 100 en 2000 como porcentaje del total de *input*. En el caso de Estados Unidos esta tendencia es posible contrastarla, además, con la evolución del comercio intra-empresa, dado que existe información referida a los grupos empresariales norteamericanos y a sus filiales en el exterior. Pues bien, ese tipo de comercio suponía el 47 por 100 del total de las importaciones ejecutadas por Estados Unidos en 2005. Por



último, también se aprecia un incremento en la importación de servicios a empresas, que pasó de estar ligeramente por encima de los 20 millardos de dólares en 1997 a alcanzar los 35 millardos en 2004, ambas cifras en dólares de 1997.

No muy distinto es el caso de España. Por ejemplo, si se adopta la secuencia de tablas *input-output* de 1995 a 2000, se puede observar que el peso de las importaciones intermedias respecto a la demanda intermedia ha crecido de forma continuada en el período (Gráfico 1). En concreto ha pasado del 20,4 por 100 al 27,6 por 100, lo que da una idea del peso del abastecimiento internacional de los procesos productivos.

Alternativamente, se puede considerar la evolución que han tenido en los últimos años las importaciones y exportaciones de servicios a las empresas y su peso relativo al PIB (Gráficos 2 y 3). También en este caso se aprecia una cierta tendencia ascendente, que insinuaría un incremento de las dimensiones correspondientes a la multilocalización.



4. Consecuencias de la multilocalización

La emergencia de la multilocalización ha venido acompañada de un importante debate acerca de las consecuencias que el fenómeno tiene para el tejido productivo, las rentas y el empleo de los países desarrollados, en los que rigen costes laborales más elevados. Al tiempo, el proceso obliga a las empresas y a las instituciones promotoras de la internacionalización a reflexionar acerca de las nuevas formas que adopta el proceso de implantación en los mercados exteriores. Uno y otro aspecto se consideran a continuación.

La economía en su conjunto

En 2006, Blinder publicaba en la conocida revista *Foreign Affairs* un artículo en el que hacía un ejercicio de anticipación de los efectos agregados que en el largo plazo cabe esperar de la multilocalización. Aunque advierte acerca de lo especulativo de sus consideraciones, la imagen global que aporta no es demasiado optimista para los países desarrollados. Por supuesto, al igual que otras revoluciones industriales previas, admite que

la multilocalización no comportará la desaparición de los empleos en la industria y en los servicios de los países desarrollados, pero señala que obligará a un cambio de entidad en su estructura productiva.

En concreto, los servicios más resistentes a la multilocalización no son aquellos, como en ocasiones se presupone, de mayor contenido tecnológico o que requieren mano de obra más cualificada, sino los difíciles de estandarizar, como todos los que tienen que ver con los servicios personales. Pero a este tipo de servicios les afecta lo que Baumol denominó «enfermedad de los costes»: son actividades en las que los incrementos de productividad son difíciles o, incluso, indeseables (a nadie le gustaría acelerar los tiempos de la Quinta Sinfonía de Beethoven para mejorar el rendimiento de los músicos). Como consecuencia de su menor progreso productivo, los precios de estos servicios tienden a elevarse tanto en relación con los propios de los bienes manufacturados como de los servicios impersonales, afectando a la estructura de la demanda relativa. La consecuencia de ese proceso será un obligado reajuste tanto de la estructura del empleo como de los salarios de los países ricos. En la medida en que las actividades manufactureras y los servicios

no personales emigren a terceros países, crecerá en los países desarrollados la oferta laboral dirigida a las actividades de atención personal, que ocuparán segmentos crecientes de su estructura productiva. Se producirá, por tanto, un cambio estructural en beneficio de actividades de bajo ritmo de incremento de la productividad. Al tiempo, como consecuencia del cambio en la estructura de la oferta laboral, descenderán los salarios relativos de los empleos relacionados con los servicios personales, salvo que la expansión de la demanda compense el bajo ritmo de su progreso productivo (algo que puede suceder en ciertos servicios de lujo, como la cirugía plástica, pero no en todos los casos).

No es fácil someter estas especulaciones a un marco analítico riguroso que contemple el conjunto de efectos asociados a la multilocalización. Acaso el ensayo más acabado en esta dirección corresponde a Grossman y Rossi-Hansberg (2006b), que confeccionan un modelo que permite una cierta interpretación ordenada de efectos. En concreto, estos autores parten de dividir la oferta productiva de una economía en i tareas (o segmentos de producción), que pueden ordenarse de acuerdo con el nivel de cualificación de la mano de obra que requieren. Esa misma ordenación otorga una medida de probabilidad de multilocalización, dado que suponen que ésta es mayor en aquellas tareas con mayor intensidad de mano de obra no cualificada (este último supuesto es prescindible, sin que afecte a las conclusiones básicas del modelo).

A su vez, consideran que realizar la tarea i en otro país requerirá, en términos relativos al trabajo local, $\beta t(i) > 1$ unidades de trabajo. En este caso $t(i)$ es una función creciente de i , ya que esta última variable expresa el nivel de cualificación de las tareas; y β refleja la posibilidad de la multilocalización (crece, por ejemplo, al reducirse los costes de transporte o al mejorarse la capacidad de comunicación a distancia).

Para identificar las tareas que van a ser objeto de multilocalización es necesario definir los beneficios que derivan del desarrollo de las tareas en países que disfrutan de costes salariales (w^*) inferiores a los del país

objeto de análisis (w). Así, cada empresa transferirá aquellas tareas en las que los beneficios sean superiores a los costes. Es decir, donde:

$$\beta t(i)w^* < w \quad [1]$$

Y mantendrá en el interior de su economía aquellas actividades en las que la relación de desigualdad sea justamente la inversa. El punto de equilibrio se encontrará en aquella tarea l en la que se produce:

$$w = \beta t(l)w^* \quad [2]$$

Acorde a lo señalado, el coste de producir una unidad del bien será la consecuencia de sumar los costes laborales de aquellas actividades $(1-l)$ que quedan en el mercado doméstico, los correspondientes a las l tareas que son objeto de multilocalización, los costes laborales correspondientes a las tareas de alta cualificación H , que se supone no son objeto de multilocalización, y el resto de factores Φ que inciden sobre los costes. Es decir:

$$c = wa_L (1 - l) + w^* a_L \beta T(l) + sa_H + \Phi \quad [3]$$

donde a_L y a_H expresan la cantidad de trabajo requerida en las actividades de baja y alta cualificación, respectivamente; y s alude al salario cualificado. En la expresión [3] el término $BT(l)$ expresa la ratio de trabajo foráneo respecto al trabajo local que es necesario para desarrollar todas las tareas con índices inferiores o iguales a l , que son las susceptibles de multilocalización.

Sustituyendo 2 en 3 queda:

$$c = w\Omega a_L + sa_H + \Phi \quad [4]$$

donde $\Omega < 1$. La ecuación [4] es similar a la estructura de costes de una empresa en la que el trabajo no cualificado aparece condicionado por un factor Ω , que es la inversa de la productividad. De acuerdo con este modelo,

el proceso de innovación tecnológica, aminorando los costes de coordinación y transporte, se traduce en una reducción de β , que hace que se incremente el número de tareas que pueden ser objeto de transferencia internacional. En ese caso Ω caerá también, generando un ahorro de costes a la empresa.

A partir de este planteamiento, aquí sólo esbozado, Grossman y Rossi-Hansberg (2006) desarrollan un modelo de equilibrio general, que considera una economía con dos sectores, uno que exporta y otro que compete con las importaciones, operando ambos en un marco de competencia perfecta y los dos con similares posibilidades de multilocalización. En ese caso, un cambio en los salarios domésticos de la mano de obra no cualificada resultante de un descenso de β puede descomponerse en tres componentes. En concreto:

$$\dot{w} = -\dot{\Omega} - \alpha_1 \dot{p} - \alpha_2 \frac{dl}{1-l} \quad [5]$$

donde el punto encima de las variables representa tasa de variación y p alude al precio de las exportaciones respecto a las importaciones del país que experimenta la multilocalización. En la ecuación [5] hay tres componentes: i) el *efecto de productividad* (primer término de la parte derecha de la igualdad), que sugiere que el descenso de w tiende a impulsar la demanda de mano de obra no cualificada y, por tanto, sus salarios; ii) el *efecto sobre precios relativos* (segundo componente del lado derecho), que será especialmente relevante en el caso de una economía grande al alterar los términos de intercambio internacional; y iii) el *efecto de oferta de trabajo* (tercer componente del lado derecho), que hace que una expansión de las tareas multilocalizadas ($dl > 0$) tenga un efecto de comprensión sobre los salarios de la mano de obra no cualificada.

A su vez, estos dos últimos efectos (precios relativos y oferta de trabajo), por razones obvias, operarán con el signo opuesto en el caso de los salarios correspondientes a la mano de obra cualificada. Es decir:

$$\dot{s} = \alpha_3 \dot{p} + \alpha_4 \frac{dl}{1-l} \quad [6]$$

Con base en este planteamiento, Grossman y Rossi-Hansberg (2006) analizan las consecuencias que su modelización implica para una economía, con diversos supuestos: tratarse de una economía pequeña, de una economía de dimensión suficiente como para influir sobre los precios relativos, permitir que la multilocalización afecte a los empleos cualificados o que esté concentrada sólo en unas determinadas industrias. Es imposible detenerse en los resultados de cada uno de los planteamientos, pero cabe extraer la principal imagen que emana de su ejercicio. Una imagen que los propios autores tratan de comprobar a partir de la información tentativa que ofrece la evolución reciente de la economía norteamericana.

Pues bien, esa imagen agregada apunta a que el efecto de mejora de la productividad que los procesos de multilocalización genera es de suficiente entidad como para compensar parcialmente el movimiento de precios relativos que ese mismo proceso alimenta (en especial, en los países de elevada dimensión) y el desplazamiento que promueven en la oferta de mano de obra no cualificada. En el caso de Estados Unidos el saldo final de estos efectos es positivo para los salarios de los trabajadores de baja cualificación. Ese balance se hace negativo, sin embargo, si se considera adicionalmente el efecto que el proceso tiene sobre los precios relativos (términos de intercambio). No obstante, este último efecto será menor en el caso de países de menor tamaño.

Así pues, y frente a las visiones más pesimistas, el trabajo de Grossman y Rossi-Hansberg aporta argumentos teóricos y una ilustración empírica que alienta un cierto optimismo. Son importantes los cambios que induce la multilocalización, pero no necesariamente comporta un empobrecimiento de la mano de obra, en gran medida debido a los impulsos de productividad que el proceso genera. Existe, por tanto, y esta es su conclusión básica, «espacio para un efecto positivo de la multilocalización sobre los salarios».

La empresa y su proceso de internacionalización

El proceso de multilocalización afecta también a las bases sobre las que se concibe el proceso de internacionalización de la empresa. En general, la proyección internacional de una empresa ha tendido a interpretarse como un proceso de internalización de mercados para permitir a la unidad empresarial un aprovechamiento más pleno de sus ventajas específicas. Se trata, por tanto, de una aventura que la empresa protagoniza, en gran medida en solitario, a partir de una adecuada evaluación de sus capacidades competitivas y de las opciones que le brinda el mercado.

Sin desconsiderar la vigencia de este enfoque, los procesos de multilocalización abren nuevas posibilidades para la internacionalización de la empresa. En este caso la empresa no se proyecta en solitario sobre nuevos mercados, sino que se integra en una cadena internacional de producción en la que participan otros agentes, localizados en espacios diversos. La internacionalización se convierte, entonces, en una estrategia en gran medida compartida, en la que la empresa es pieza de una secuencia modular de abastecimiento internacional. Este cambio comporta consecuencias múltiples, de las que aquí se considerarán solamente dos: la creciente importancia que adquieren las redes empresariales en el ejercicio competitivo y las nuevas oportunidades que se abren a las empresas para tener, desde su propio nacimiento, una naturaleza global.

a) *El papel de las redes empresariales*

Para que exista multilocalización es necesario que las empresas establezcan sistemas de acuerdos —explícitos o implícitos— con otras empresas para posibilitar la coordinación de tareas a lo largo de la cadena de valor. Sólo de este modo es posible integrar de manera eficiente un proceso productivo que se ha vuelto modular, fragmentado y multilocalizado. Al tiempo, por el mero hecho de insertarse en esa estructura de producción, la empresa estará adquiriendo rango internacional, al ha-

cerse parte de un sistema que se extiende por encima de las fronteras nacionales. Cabría decir que en este caso la empresa se internacionaliza no porque conquiste un nuevo mercado, sino porque se hace proveedora de una red internacional. Lo mismo cabe decir de aquella empresa que externaliza a los mercados internacionales parte de su anterior cadena productiva: se internacionaliza porque se convierte en cliente de abastecedores foráneos.

Acorde con esa nueva morfología del proceso de internacionalización, tres aspectos pasan a ser cruciales: en primer lugar, la adecuada selección de aquellas redes empresariales en las que cada unidad quiere integrarse; en segundo lugar, la precisa definición de la tarea (o tareas) que le corresponde en el seno de la cadena global de la que es parte; y, en tercer lugar, el establecimiento de los mecanismos de coordinación necesarios para facilitar la reintegración de los procesos productivos. La empresa debe saber definir el sistema de relaciones, formales e informales, con esa red de empresas sobre las que va a asentar su acción competitiva. El trazado de alianzas, acuerdos de cooperación, relaciones de confianza de naturaleza más o menos estable se va a convertir, por tanto, en una de las vías desde las que conformar la estrategia internacional de la empresa.

Este énfasis en las redes inter-empresariales y en las fórmulas de cooperación entre empresas obliga a proyectar una nueva mirada sobre lo que es el mercado. Es frecuente identificar el mercado con un ámbito reservado al exclusivo dominio de la competencia. Se supone que es a través de la competencia como se conforman los precios; y es también la dinámica competitiva la que estimula el esfuerzo innovador, modificando la configuración de los procesos productivos y las características de los bienes y servicios comerciados. Acorde con una visión idealizada, el mercado semeja un espacio formal en el que interactúan, en permanente colisión, agentes independientes, ajenos a todo propósito que no sea el de realizar su función objetivo —máxima utilidad en el caso de los consumidores, máximo beneficio en el de

los productores—. Sólo en el caso de los mercados oligopolísticos se acepta la consideración de comportamientos estratégicos, integrándose la previsión acerca de la conducta de los rivales en la función de decisión de cada agente.

Semejante concepción idealizada del mercado se fundamenta en una poderosa sinécdoque, en la que se identifica el todo con la parte. Pues, si bien es cierto que la dinámica competitiva es parte constitutiva de todo mercado, no cabe suponer que el mercado se agote en ese componente; ni siquiera que otras conductas alejadas de la lógica de la competencia queden excluidas del comportamiento racional de los agentes. También en los mercados, como en todo espacio de interacción social, existen organizaciones, reglas, normas, acuerdos, pactos y relaciones informales de fidelidad alejadas de los códigos que se le suponen al puro ejercicio competitivo.

Algo de esto ya lo advirtió R. Coase, premio Nobel de Economía, cuando en la década de los treinta trató de explicar la existencia de la empresa, una entidad que, si bien opera en el mercado, se rige en su seno por principios de jerarquía, de organización estable y organizada, muy distintos a los que configuran el espontáneo comportamiento del mercado. El desarrollo de la corriente neoinstitucionalista que parte de esta inicial aportación de Coase otorgó nuevo sentido económico a las instituciones, que pasaron a entenderse como una opción alternativa al mercado. No obstante, semejante planteamiento ha tendido a interpretarse de forma un tanto simplificada, convirtiendo lo que no son sino los extremos de un arco de posibilidades en una suerte de opción dilemática. O bien se deja que una transacción quede al arbitrio del mercado, preservando el comportamiento descentralizado de los agentes, o bien se recurre a una estructura organizada, integrando la transacción bajo la lógica de un principio jerárquico: coordinación espontánea frente a cooperación organizada y consciente, tal parece ser la opción.

La realidad de los mercados es, sin embargo, notablemente más compleja, pues entre ambos extremos existe toda suerte de opciones alternativas, de fórmulas

mixtas en las que ambas modalidades de coordinación y de asignación social se presentan combinadas. La advertencia es relevante por cuanto abre espacio al campo que aquí se quiere subrayar: los acuerdos de cooperación empresarial como ámbito constitutivo de la estrategia competitiva. Un amplio ámbito en el que se combinan en dosis diversas la lógica espontánea del mercado con el establecimiento de relaciones estables más propias de un marco organizado. Competencia y cooperación, rivalidad y acuerdo, confrontación y confianza combinadas en la compleja realidad de los mercados.

El recurso a las fórmulas mixtas y contractuales, a los acuerdos y a las diversas fórmulas de cooperación empresarial ha estado desde antiguo presente en el diseño de la estrategia empresarial. No obstante, hay que reconocer que en el presente semejantes opciones han tomado mayor relevancia como consecuencia de los profundos cambios a los que aquí se ha aludido. La fragmentación de los procesos productivos obliga a una articulación internacional de la cadena de valor a través de una estructura densa de acuerdos, que llevan aparejados una cierta especialización de tareas al servicio de una lógica global.

La internacionalización en este caso adquiere una mayor complejidad, ya que no sólo comporta un compromiso intraorganizacional, sino también, en ocasiones, interorganizacional; y ya no sigue, necesariamente, una secuencia lineal, sino múltiple y ramificada, al proyectarse a través de diversas opciones institucionales, alguna de ellas compartida. En correspondencia, el proceso de internacionalización ha dejado de presentarse como una aventura en solitario para la empresa. El pretérito predominio de la relación matriz-filial que gobernó el proceso en el pasado, ha dejado paso a una amplia variedad de opciones, de nuevas fórmulas mixtas y contractuales, que permiten un despliegue más ágil y flexible de las capacidades competitivas en contextos cambiantes. Internacionalizarse es, cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos empresariales, erigida por encima de las fronteras nacionales.

Los cambios mencionados comportan también una alteración en la naturaleza de la concurrencia en los mercados, que parece desplazarse del ámbito propio de las empresas individualizadas al más complejo de las redes empresariales. Dicho de otro modo, admitir la presencia de acuerdos y compromisos empresariales no implica cuestionar la dinámica concurrencial del mercado, sino, acaso, alterar su lógica: la confrontación no se produce tanto entre unidades independientes como entre redes de empresas, entre conjuntos de unidades interconectadas mediante acuerdos de colaboración empresarial. De ahí que la adecuada selección de la red de colaboración empresarial en que uno se inserte constituye un factor clave de la estrategia empresarial.

b) Surgimiento de empresas globales

La visión tradicional de la estrategia internacional de la empresa tenía un segundo corolario que hoy aparece también puesto en cuestión: el carácter gradual del proceso de internacionalización. Se entendía que la internacionalización se desplegaba en el tiempo a través de una secuencia evolutiva: la empresa ascendía hacia niveles superiores de compromiso internacional a medida que se asentaba y acumulaba experiencia en los niveles previos. Fueron los autores de la Escuela de Uppsala los que de una manera más convincente argumentaron e ilustraron esta hipótesis (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990), que parecía ser confirmada en el caso de las multinacionales nórdicas. La naturaleza gradual del proceso de internacionalización encontraba su explicación en el carácter especializado de las capacidades requeridas para afrontar la internacionalización, en el nivel de incertidumbre que acompaña la conquista de nuevos mercados y en el grado limitado de información (y de procesamiento de esa información) con que operan los directivos (racionalidad limitada).

Ahora bien, las circunstancias son bien distintas si lo que tiene que decidir la empresa no es tanto su implantación en un nuevo mercado cuanto su forma de inserción especializada en una red empresarial ya existente.

En este caso las dificultades serán la adecuada selección del fragmento de la cadena de valor en el que quiere especializarse y la identificación de los socios con los que integra esa cadena. Si esas opciones están bien tomadas, la empresa puede alcanzar, desde su mismo origen, una naturaleza global. En este caso no importa el tamaño de la empresa, porque su aportación a la cadena global puede ser altamente especializada; y no es relevante tampoco su experiencia internacional previa, ya que la empresa se incluye en un sistema que ya opera en el mercado internacional.

Hasta cierto punto, los cambios a los que se ha aludido en este trabajo ponen más fácil el acceso de una empresa a los mercados internacionales. Si no tiene que instalar toda una explotación integrada, si puede concentrar sus fuerzas en aquella parte de la cadena de valor donde mayores son sus competencias, si adquiere sus insumos de proveedores especializados u ofrece sus producciones a otras empresa ya instaladas, si no tiene que generar una estructura institucional para implantarse en los mercados exteriores, será mucho más fácil para una empresa naciente internacionalizarse. Dicho de otro modo, las nuevas condiciones pueden favorecer las condiciones de las empresas ya instaladas en los mercados, pero sin duda abren mayores oportunidades para las empresas recién llegadas, permitiéndoles constituirse en partes de una cadena global.

5. Consideraciones finales

Del recorrido realizado emana una pregunta obligada: dados los cambios del entorno internacional ¿es entonces la especialización modular —la multilocalización, en suma— una estrategia a la que está abocada la empresa de forma obligada? La respuesta es no. En el segundo apartado de este trabajo se defendió una concepción de la estrategia empresarial en la que ésta aparecía como fuente —y consecuencia— de la heterogeneidad empresarial. A través de su definición estratégica la empresa trata de identificar y promover sus ventajas dife-

renciales en el mercado, por lo que es difícil que éste conduzca a respuestas únicas y uniformes. Este planteamiento mantiene su vigencia, incluso aunque se admita la tendencia que el cambio técnico impone hacia la producción modular y multilocalizada.

La realidad confirma este aserto: es fácil encontrar empresas de un mismo sector, ambas internacionalizadas y exitosas, con estrategias abiertamente diferentes. Por ejemplo, la compañía Dell ha desplegado una activa estrategia de multilocalización, lo que le ha permitido crecer y tener buenos resultados, pero la empresa Samsung es igualmente exitosa y, sin embargo, mantiene una estrategia de integración vertical de su producción; Cisco ha emprendido un proceso activo de deslocalización, pero Intel continúa produciendo preferentemente en su mercado doméstico; Gap o Liz Claiborne se abastecen en mercados de bajos salarios, pero Zara fabrica en España algo más de la mitad de lo que vende. Estrategias diferentes, e igualmente exitosas, frente a una misma realidad del mercado.

Una magnífica ilustración de esta tesis la proporciona el trabajo del *Industrial Performance Center* del MIT. A lo largo de un quinquenio, los especialistas del MIT, dirigidos por Suzanne Berger, se dedicaron a seguir la experiencia de 500 empresas de Norteamérica, Europa y Asia, tratando de extraer conclusiones y enseñanzas. Su conclusión puede ser puesta en forma de eslogan: «modelos de éxito, muchos: receta mágica, ninguna». «Lo que descubrimos —señala Berger (2006: 30)— fue que los mismos retos económicos habían dado lugar a soluciones diferentes, y que varias de esas soluciones tenían probabilidades equivalentes de alcanzar el éxito en el mercado».

En suma, cada empresa debe decidir la mejor vía para la implantación y conquista de mercados, en función de sus capacidades competitivas, de las oportunidades del entorno y de la visión de su alta dirección. Lo que resulta nuevo es que hoy ese proceso puede hacerse a través de la inserción especializada en una estructura modular de producción de alcance internacional. Eso puede acortar los plazos del proceso de internacionalización, pero

obliga a la empresa a definir muy cuidadosamente su segmento de producción, la red empresarial en la que quiere integrarse y los mecanismos de coordinación con el resto de empresas que pone en marcha. Nuevas posibilidades competitivas que requieren, a su vez, nuevas competencias, si se quiere que la estrategia tenga éxito.

El análisis que se ha hecho anima a algunas otras consideraciones que aquí se exponen de forma sucinta, como cierre del recorrido realizado. Cinco son las que se quiere subrayar:

- En primer lugar, el cambio en los mercados obliga a desarrollar un nuevo marco analítico desde el que entender la especialización internacional. La teoría tradicional del comercio puede ofrecer herramientas analíticas útiles, pero es necesario adaptarlas a las nuevas condiciones de una especialización asentada en tareas, más que en bienes. De igual modo es necesario reflexionar sobre el marco analítico desde el que interpretar las nuevas formas de internacionalización de la empresa. Un desafío, pues, para los investigadores y académicos.
- En segundo lugar, el análisis realizado justifica la pérdida de relevancia del sector como unidad de referencia. El proceso de cambio tecnológico ha hecho que el marco de competencia para muchas empresas no sean tanto los sectores como las tareas. O, por decirlo al modo de Berger (2006), lo importante son las «capacidades exclusivas» de las empresas. Las empresas de un mismo sector pueden presentar combinaciones muy diferentes de capacidades y, por tanto, respuestas estratégicas muy diferentes.
- En tercer lugar, es necesario asumir una visión del mercado diferente de la que emana de la teoría económica más convencional, como espacio en el que operan agentes individuales. Más bien ha de aceptarse que en el mercado actúan, cada vez en mayor medida, redes de empresas que compiten entre sí. Competencia y cooperación no son opciones dilemáticas, sino realidades que se combinan y entremezclan en la realidad del mercado.
- En cuarto lugar, los cambios señalados son de suficiente entidad como para afectar al diseño de la política pública de apoyo a la internacionalización. Ni el sector

puede ser el marco de referencia central, ni la internacionalización cabe entenderla como proceso individual y progresivo de conquista de mercados. La identificación de aquellas competencias que se consideran exclusivas, la delimitación de las tareas sobre las que asentar la especialización, la identificación de las redes empresariales —y cadenas productivas— en las que insertarse y la definición de los acuerdos y marcos de coordinación interempresarial pasan a ser ámbitos clave de la política de apoyo a la internacionalización en este nuevo entorno de mercado.

- Por último, es necesario también hacer una lectura diferente de los resultados agregados del sector exterior en función de la nueva realidad de los mercados y de las formas de internacionalización de la empresa. La lectura simple del saldo comercial cada vez dirá menos acerca de lo que realmente sucede con la capacidad competitiva de una economía.

Sin ser exhaustiva la relación, los cambios son suficientemente importantes como para desafiar nuestra tradicional comprensión de lo que sucede en la realidad de los mercados internacionales.

Referencias bibliográficas

- [1] ABABY, N. E. y SLATER, E. F. (1989): «Management Influence on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988», *International Marketing Review*, 6, 4 7-22.
- [2] ALONSO, J. A. (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 725, 127-143.
- [3] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [4] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados exteriores*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [5] AXINN, C. N. (1988): «Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?», *International Marketing Review*, 5, 2, 61-71.
- [6] BERGER, S. (2006): *Desde las trincheras. Cómo se enfrentan empresas de todo el mundo a las fronteras de la economía global*, Empresa Activa, Barcelona.
- [7] BHAGWATI, J.; PANAGARIYA, A. y SRINIVASAN, T. N. (2004): «The Muddles over Outsourcing», *Journal of Economic Perspectives*,
- [8] BLINDER, A. S. (2005): «Fear of Offshoring», Princeton's Center for Economic Policy Studies.
- [9] BLINDER, A. S. (2006): «Offshoring: The Next Industrial Revolution?», en *Foreign Affairs*, volumen 8, número 2, 113-128.
- [10] COUGHLIN, C. C. y CARTWRIGHT, P. A. (1987): «An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports», *Journal of Regional Science*, 27, 3, 439-449.
- [11] FRIEDMAN, Th. (2005): *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York.
- [12] GEMÜNDEN, H. G. (1991): «Success Factors of Export Marketing. A Meta-analytic Critique of the Empirical Studies», en S. J. PALIWODA (ed.), *New Perspectives of International Marketing*, Routledge, Londres.
- [13] GRANT, R. M. (1995): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.
- [14] GROSSMAN, G. y ROSSI-HANSBERG, E. (2006a): «The Rise of Offshoring: It's not Wine for Cloth Anymore», Ponencia Presentada al simposio «The New Economic Geography: Effects and Policy Implications», Jackson Hole, Wyoming.
- [15] GROSSMAN, G. y ROSSI-HANSBERG, E. (2006b): «Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring», National Science Foundation.
- [16] JOHANSON, J. y 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.
- [17] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalisation», *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- [18] JOYCE, NORIA y ROBERSON (2004): *What Really Works?*, Harvard University Press.
- [19] KEDIA, B. L. y CHOCAR, J. (1986): «Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation», *Management International Review*, 26, 4, 33-43.
- [20] LEAMER, E. y STORPER, M. (2001): «The Economic Geography of the Internet Age», *Journal of International Business Studies*, 32: 4, 641-665.
- [21] LEVY, F. y MURNANE, R. (2004): *The New Division of Labor*, Princeton, Princeton University Press.
- [22] MANKIW, G. y SWAGEL, PH. (2005): «The Politics and Economics of Offshore Outsourcing», Working Paper, American Enterprise Institute for Public Policy.
- [23] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View», *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.



CUADERNOS ECONÓMICOS

Número 73 • Junio 2007

LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA EN LAS EMPRESAS

Presentación: La gestión de la actividad innovadora en las empresas

**Vínculos con la comunidad científica e impacto económico de la innovación:
un análisis de empresas belgas incluidas en la encuesta CIS-3**

Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers y Pluvia Zuniga

**Determinantes de la elección del socio tecnológico:
especificidades sectoriales y de tamaño**

Lluís Santamaría Sánchez y Josep Rialp Criado

**El impacto de la gestión de la innovación radical en la sustitución del consejero-delegado:
evidencia empírica en la industria española de periódicos**

Isabel Gutiérrez y Manuel Núñez-Nickel

Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico

C. García Olaverri, E. Huertas Arribas, A. Urtasun Alonso y M. Larraza Kintana

**¿Por qué los innovadores tecnológicos han fracasado en conquistar la industria
del software de seguridad?**

Marco S. Giarratana y Sergio Mayordomo

**Efectos de la cultura nacional en la relación entre orientación emprendedora y el resultado
de la innovación de producto: el caso del sector farmacéutico**

Nuria Esther Hurtado Torres, Eulogio Cordon Pozo y María Eugenia Senise Barrio

¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación?

Un enfoque basado en recursos

José Céspedes-Lorente y Javier Martínez del Río

La participación en el Programa Eureka y su efecto en la performance de la empresa

Cristina Bayona Sáez y Teresa García Marco

Incentivos fiscales a la I+D en la OCDE: estudio comparativo

M.^a Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa

TRIBUNA DE ECONOMÍA

La duración de las huelgas: evidencia empírica para España

Mariluz Marco Aledo, Silvano Esteve Pérez y María Engracia Rochina Barrachina
