

DOC. 075/94

ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Dr. D. Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Dpto. Admón. de Empresas y Contabilidad
Facultad CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Oviedo
Avda. del Cristo, s/n
33006 Oviedo
Tfno.: (98) 510-39-19

Dr. D. Camilo José Vázquez Ordás
Profesor Titular de Organización de Empresas
Dpto. Admón. de Empresas y Contabilidad
Facultad CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Oviedo
Avda. del Cristo, s/n
33006 Oviedo
Tfno.: (98) 510-37-04

Los investigadores económicos han caracterizado la década de los 90 como la era de la globalización. De forma gradual, en todos los mercados, no solo los de bienes y servicios, los límites exceden a las fronteras nacionales. Este nuevo mercado no es simplemente una extensión de los mercados domésticos, sino que, por el contrario, el mercado global es una realidad emergente de la convergencia de los sistemas sociales, políticos y económicos de los distintos pueblos de la tierra.

En el centro de este proceso de globalización se encuentra la adecuada coordinación entre las empresas multinacionales y sus estados destino. Estos últimos, en respuesta a la cooperación económica y política entre países, así como movidos por el interés en aprovechar los beneficios, ya sean económicos o políticos, derivados del asentamiento de las empresas multinacionales, adoptan una actitud más conciliadora hacia éstas. Por su parte, las empresas multinacionales, han descubierto que necesitan del apoyo de sus estados destino para el logro de sus objetivos estratégicos, más aún, las estrategias de competir en solitario, tan comunes durante la década de los 70 e inicios de los años 80, han ido dejando paso a lo que podríamos denominar como estrategia de «cooperar para poder competir». Es más, las alianzas estratégicas entre algunas de las mayores empresas multinacionales, actualmente, parecen ser más la norma que la excepción.

Por ello, nuestras empresas deben comprender que, a partir de ahora, los retos empresariales y las oportunidades de negocio no tendrán, normalmente, una dimensión nacional, de modo que ningún país podrá mantener monopolios sobre ciertos negocios o tecnologías. Por tanto, la empresa habrá de plantearse la oportunidad, y en su caso, el modo a través del cual sus negocios adquieran la característica de internacionales, de

modo que el objetivo de este trabajo consiste en proponer una metodología para el diseño de las estrategias de acceso a los mercados internacionales, cuyas etapas son de validez general y de necesario cumplimiento por parte de aquellas empresas que deseen acometer un desarrollo internacional de sus negocios.

En este sentido es preciso manifestar que la empresa es considerada como una cartera de negocios, de modo que el proceso de internacionalización es específico para cada negocio y, por tanto, si bien la metodología a seguir para la internacionalización es homogénea, la estrategia fruto de la aplicación de la anterior metodología será, previsiblemente, distinta para cada uno de los negocios de la empresa. En suma, en todo proceso de internacionalización es preciso dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1° Identificar las razones para la internacionalización, que pueden ser de naturaleza estratégica u operativa.
- 2° Identificar las variables relevantes en la internacionalización de un negocio, las cuales son, principalmente: los atributos del producto, los países destino, el momento del acceso y las formas de acceso.
- 3° Valorar y seleccionar la mejor forma de acceso a los mercados internacionales.

En consecuencia, el trabajo se sistematiza en tres apartados, en los que se analizan, respectivamente, las razones, las variables y, por último, la forma de evaluar y seleccionar la estrategia de internacionalización de un negocio.

1. RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Ante el mencionado proceso de globalización de las actividades económicas, una empresa debe analizar su posición competitiva y decidir si la misma se refuerza ante un proceso de internacionalización o si, por el contrario, la dimensión internacional introduce una amenaza adicional sin que, simultáneamente, proporcione fuentes adicionales de ventajas competitivas. En general, una empresa puede acceder a los mercados internacionales motivada por dos tipos de factores (Ansoff, 1984):

- 1) Necesidades operativas, dentro de las cuales hay que destacar: asegurar el suministro de materias primas, asegurar el abastecimiento y mantenimiento de bienes de equipo, asegurar la disposición y uso de tecnología o distribuir sus excesos de output (excesos sobre la demanda de sus mercados locales).
- 2) Necesidades estratégicas, distinguiendo, dentro de esta categoría entre: asegurar la supervivencia de la empresa ante futuros cambios en el entorno; asegurar el crecimiento continuado a través de sostener la tendencia de crecimiento histórica, evitar el estancamiento causado por la saturación, aumentar el volumen de negocio o aumentar la tasa de crecimiento, y asegurar y aumentar la rentabilidad.

En suma, la naturaleza del desarrollo internacional de la empresa puede adoptar una caracterización diferenciada, según que el motivo que conduce al mismo (figura 1) tenga su origen en los inputs o en los outputs, lo cual nos permite distinguir en una primera aproximación entre tres grandes categorías de desarrollo internacional: la exportación o comercialización internacional, la localización internacional y la

combinación de ambas, que es la variante que exige un mayor compromiso internacional, tal como se puede observar en la figura 1.

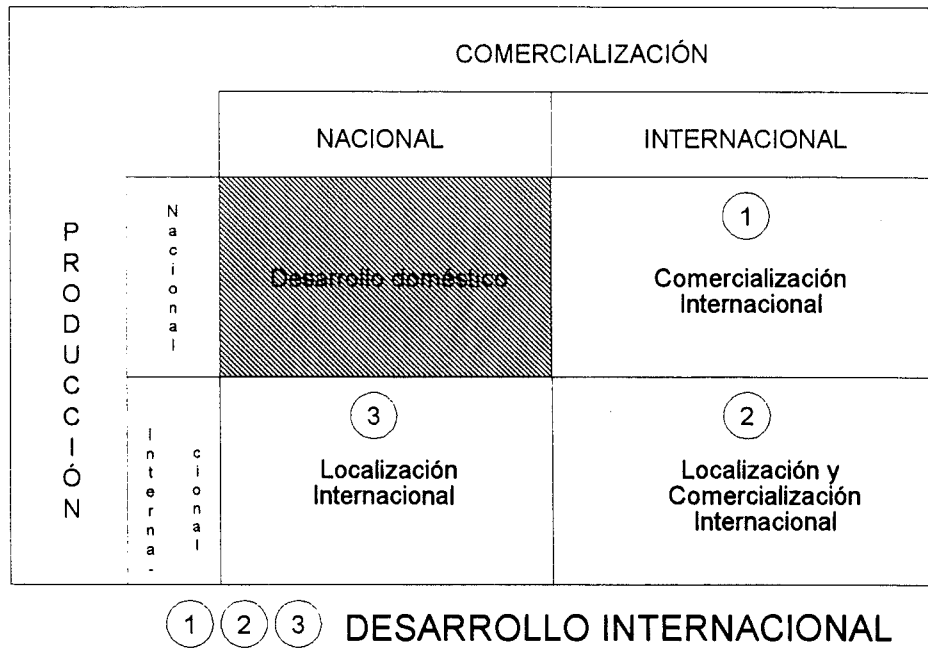


Figura 1: Campo del desarrollo internacional.

Las empresas localizan sus fábricas en el extranjero por alguno de los siguientes motivos: asegurarse el suministro de materias primas; conseguir menores costes de producción, ocasionados fundamentalmente por los bajos salarios o los incentivos fiscales y financieros ofrecidos por el país destino; necesidad de obtener información; asegurarse el control de las actividades de la cadena de valor que generan más valor añadido o, de manera más general, para tratar de introducirse en los mercados internacionales.

La localización para asegurar el mercado de materias primas es una decisión estratégica que, generalmente, no ofrece alternativas posibles.

Las decisiones de localización en el extranjero para la fabricación de productos y componentes que se venden en el mercado nacional contribuyen a desindustrializar y destruir puestos de trabajo en el país origen. Sin embargo, no suelen resolver los problemas competitivos de las empresas que eligen esa alternativa.

Resulta paradigmático el hecho de que, por ejemplo, las empresas americanas hayan desarrollado una política de localización de fábricas en países en vías de desarrollo aduciendo una mala competitividad de los factores internos, en concreto los costes de la mano de obra, y, al mismo tiempo, empresas japonesas y de otros países despliegan toda una estrategia de localizar fábricas en EE.UU.

La localización de fábricas en el extranjero para ahorrar costes salariales entraña una visión parcial de la competencia actual, ya que los clientes demandan cada vez más productos de mayor valor añadido. En este sentido, la producción en el país de origen presenta además una serie de ventajas: mejor control de la calidad, posibilidad de

adaptarse con rapidez a los mercados cambiantes, mejor comunicación con los clientes y, en algunos casos, para sorpresa de todos, menores costes (Kotkin, 1988).

La empresa que pretenda mantener unas relaciones duraderas con los clientes debe satisfacer unos niveles elevados de calidad, lo que no consigue si localiza la fábrica fuera del país. Es difícil controlar la calidad en las fábricas localizadas en el propio país, pero es más difícil hacerlo cuando se tiene un océano de por medio. La comunicación es lo más grave. A su vez, los trámites de los cambios de ingeniería llevan mucho tiempo: pueden transcurrir hasta dos meses antes de lograr las modificaciones propuestas. Durante este tiempo ya se han enviado miles de unidades sin los cambios adecuados.

La velocidad de entrega es otro argumento para las operaciones de montaje dentro del propio país, ya que puede representar una ventaja competitiva significativa para una empresa que está empezando, y necesita demostrar que es capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes con rapidez y eficiencia.

De igual manera, para satisfacer las necesidades de los clientes, debe existir un estrecho contacto personal entre los técnicos de ingeniería y producción de la empresa y los representantes de la empresa cliente, algo totalmente imposible de lograr a miles de kilómetros de distancia y con barreras culturales y de lenguaje bastante serias. Por tanto, las empresas que localizan sus fábricas en el extranjero son más lentas para responder a los cambios impuestos por las exigencias del mercado. Muchos clientes no quieren depender de suministros que se fabrican a miles de kilómetros de distancia; son clientes que se perderán si se decide localizar la fábrica en el extranjero.

La fabricación en el extranjero normalmente exige operar con unas existencias más elevadas y mayores costes de gestión. Los costes de transporte sólo se consiguen reducir si se desplazan importantes cantidades de material pero, en contrapartida, aumentan los niveles de stocks con el consiguiente coste de oportunidad en que se incurre.

Los ahorros en costes de mano de obra son más bajos de lo esperado, y ello por varias razones: cuando la fábrica se traslada a un país en vías de desarrollo hay que tener presente que la productividad de su fuerza laboral suele ser menor que la de un país desarrollado, por lo que una comparación lineal de salarios da una idea inexacta de los ahorros potenciales (Markides y Berg, 1989). Además, conforme los trabajadores aumentan sus capacidades y se hacen más productivos, exigen una retribución mayor. A su vez, la jornada laboral más larga se acaba reduciendo con el tiempo, al demandar la sociedad y los sindicatos de los países en vías de desarrollo leyes socialmente más avanzadas y similares a las de los países industrializados.

Una encuesta entre fabricantes, realizada por la Asociación Nacional de Consumidores de EEUU, descubrió que, como término medio, la mano de obra sólo representa un 15% del coste de fabricación de un producto. En este sentido, para la mayoría de artículos electrónicos, la mano de obra representa de un 5 a un 10 por cien del coste total. Por tanto, es poco probable que los salarios que se ahorran tengan un gran impacto en el coste de fabricación (Markides y Berg, 1989).

Algunas empresas consideran que tiene poca importancia fabricar en el extranjero los componentes de serie en busca de salarios más bajos, ya que el mayor valor añadido quedará en el país de origen, donde se desarrollan las actividades de investigación y diseño. Sin embargo, no se pueden separar las actividades de ingeniería y fabricación, ya que están íntimamente vinculadas. Por ello, una empresa que fabrica en el

extranjero perderá rápidamente los conocimientos prácticos para diseñar y la capacidad de innovar, porque no recibe la información de retorno que necesita.

Una vez que una empresa traslada sus instalaciones de producción al extranjero, el gobierno anfitrión puede comenzar a presionar a la dirección para que transfiera tecnologías más avanzadas o apoye a los sectores auxiliares locales. En muchos casos, el país anfitrión insiste en la incorporación al producto de componentes de fabricación nacional, en que se realicen transferencias de tecnología y en la participación del capital nacional en la propiedad de la empresa, lo que acaba por dar lugar a empresas con una producción y funcionamiento independientes. Ante estas circunstancias, la empresa del país de origen a menudo se encuentra atrapada: si quiere seguir en ese país, no tiene más remedio que acceder.

La insatisfacción de los trabajadores también puede resultar cara. En noviembre de 1986, el United Auto Workers paralizó la fábrica de Delco Electronics (propiedad de General Motors), en Kokoma (Indiana), debido a la existencia de un plan para fomentar el aprovisionamiento desde México. Después de una huelga de siete días, GM canceló los planes (Markides y Berg, 1989; 65).

La obtención de ventajas competitivas por medio de la exportación desde países cuyas monedas están devaluadas a países con monedas revalorizadas, ha sido una práctica frecuente de los directivos de las empresas internacionales. Ahora bien, las fluctuaciones de las monedas están fuera del control de la empresa y resultan difíciles de predecir. Lo que es una buena alternativa hoy puede ser muy mala mañana.

Con todo, y recordando el planteamiento inicial, la empresa acometerá un proceso de internacionalización, ya sea por el lado de los inputs, el de los outputs, o por ambos, siempre que esto le permita:

- 1) lograr una ventaja competitiva sostenible imposible de alcanzar de un modo alternativo,
- 2) lograr una ventaja competitiva sostenible de una forma más eficiente, esto es con un menor consumo de recursos, o
- 3) contribuir de una forma más eficiente a las ventajas competitivas de que ya dispone la empresa,

lo cual viene condicionado a la aportación, y complementariedad, que el proceso de internacionalización realice sobre el fondo de recursos¹ y capacidades² que configura la empresa, en suma, al grado en que la internacionalización incrementa sus

¹ Los recursos se definen como el stock de factores disponibles que posee o controla la empresa. Los recursos son convertidos en productos o servicios finales usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación, tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros (Amit y Schoemaker, 1993). Los recursos pueden ser tangibles e intangibles, siendo básicamente estos últimos los que más contribuyen al logro de ventajas competitivas sostenibles. Un estudio detallado de los recursos puede encontrarse en Grant (1992). Los recursos sobre los que se fundamenta la competitividad de la empresa tienen un mayor valor en la empresa que fuera de ella (Cuervo, 1993).

² Las capacidades de la empresa se pueden definir como un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser (Ventura Victoria, 1994; 264). El trabajo de Fernández Rodríguez (1993) determina el importante papel que juega la organización interna de la empresa en la consolidación y el desarrollo de sus capacidades.

competencias distintivas³. En síntesis, la empresa se internacionalizará cuando disponga de recursos y capacidades en exceso⁴ susceptibles de ser utilizados, de forma eficiente, en mercados exteriores; como afirma Penrose (1962): «la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de la demanda de los productos que actualmente obtiene y sí de los recursos de que dispone».

2. VARIABLES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez que la empresa observa que la internacionalización de su (o sus) negocios contribuye a reforzar su posición competitiva, en una segunda etapa, la empresa ha de identificar cuales son las principales variables que condicionan el proceso de internacionalización y, en este sentido, debe identificar cuales han de ser los atributos de su (o sus) productos que le permitirán competir internacionalmente, cual o cuales son los países destino a los que desea acceder, cual es el momento oportuno para internacionalizar y, por último, cual es el modo de acceso más adecuado.

2.1. ATRIBUTOS⁵

La relevancia y el tipo de atributos que van a sustentar la competitividad internacional depende, principalmente, del carácter más o menos global del sector (o sectores) en que la empresa desee internacionalizar sus negocios.

Se considera que un sector es de competencia global cuando existe una interdependencia creciente entre los diferentes mercados nacionales y, por tanto, la posición competitiva de una empresa en un país se ve fuertemente influida por su posición competitiva en los demás (Goshal, 1987; Hout, Porter y Ruden, 1982). Existen una serie de factores estructurales que suelen compartir los sectores globales, entre los que cabe destacar:

- La existencia de importantes economías de escala en una o varias actividades que presiona a la concentración de las mismas tratando de obtener un coste competitivo. En consecuencia, la empresa necesita una presencia mundial creciente que absorba su mayor oferta.
- Además, es necesario que coincidan otros factores como una demanda básicamente homogénea, unos bajos costes de transporte y diferencias en el coste y productividad de los factores productivos entre los distintos países.

³ Las capacidades de la empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener productos a partir de ellas que satisfacen las necesidades de los segmentos objetivos de la empresa de forma superior al resto de los competidores (Ventura Victoria, 1994; 264).

⁴ Además, los mercados en los que se transan esos recursos y capacidades han de sufrir importantes imperfecciones, lo cual garantiza la no accesibilidad a los mismos por parte de las empresas competidoras.

⁵ Cuando la decisión de internacionalización responde a un problema de abastecimiento, ya sea de materias primas, de bienes de equipo o de tecnología, no es precisa la identificación de los atributos del producto que sustenten la competitividad internacional, por cuanto la empresa no actúa como oferente.

Un último factor, que suele estar presente en los sectores de competencia global, viene definido por la importancia creciente de la investigación para la competitividad de las empresas. El importe de la partida de I+D hace necesario su prorrateo entre un mayor número de unidades de producto cuyo volumen excede, normalmente, a las necesidades de un solo país.

Asimismo, aún en ausencia de los factores mencionados, podemos encontrarnos con sectores en los que se compite globalmente cuando las fuerzas competitivas (como por ejemplo, clientes o proveedores *globales*) presionan en esa dirección. En suma, en estos sectores, la existencia de enormes costes fijos o de un tamaño mínimo eficiente que supera cualquier mercado nacional obliga a las empresas competidoras a extender su marco de actuación y a homogeneizar su oferta, que adquiere así un ámbito mundial.

En el extremo opuesto nos encontramos con los sectores de competencia local o multidoméstica, en los que la competencia en un país es esencialmente independiente de la competencia en otros países (Porter, 1986a, 1986b).

La naturaleza competitiva del sector condiciona la selección de los atributos con los que debemos dotar a los productos que deseamos internacionalizar, según que tratemos de satisfacer una demanda local o global. Estos atributos pueden provenir de un mejor precio, pues con igual calidad la empresa utiliza mano de obra eficiente y más barata, o de un procedimiento de fabricación en concreto, entre otros. El atributo también puede tener su origen en actividades de marketing, tales como una extensa red de distribución o un servicio post-venta eficaz. En suma, con independencia de que los atributos diferenciadores tengan su origen en un nuevo producto o en una innovación técnica, la empresa debe buscar una posición de cuasi monopolio en el mercado internacional.

2.2. PAÍS DESTINO

La decisión sobre los atributos del producto esta fuertemente condicionada por la decisión sobre el país o países destino en los cuales la empresa desea instalarse. Con independencia de que la empresa venga manteniendo relaciones con el extranjero a consecuencia de pedidos que se le hayan realizado con anterioridad, es preciso realizar un análisis de selección sobre los países destino óptimos o más adecuados al logro de los objetivos asignados a nuestra estrategia de internacionalización. Esta decisión es extremadamente relevante por cuanto condiciona, de algún modo, todas las demás: no todos los países evidencian semejante interés por los mismos atributos de un mismo producto, del mismo modo que no ofrecen similares estructuras de costes ni iguales sistemas legales. Además, las tendencias políticas de sus gobiernos condicionan no solo la forma en que se realizan los negocios, sino también, en algunos casos, los hábitos de consumo de sus ciudadanos.

Dentro de este marco de análisis es preciso definir el desarrollo internacional de la empresa como un proceso de integración entre la empresa (multinacional) y los países destino, tal como aparece recogido en la figura 2:

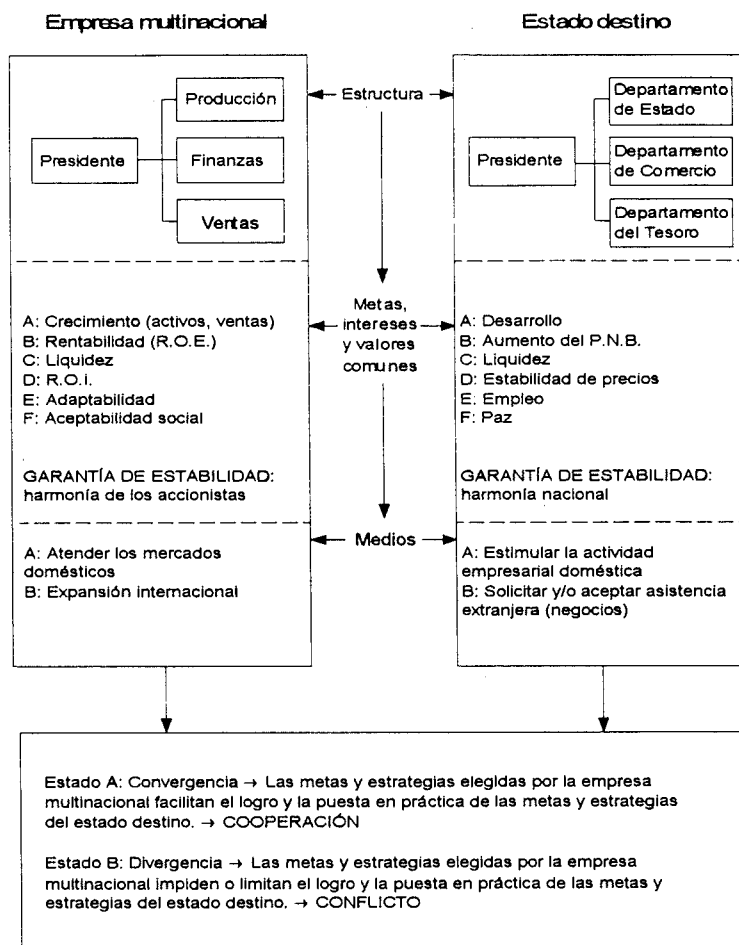


Figura 2: Sinergias entre empresas multinacionales y estados destino (adaptada de Kefalas 1990; 21).

Tanto la empresa como el estado destino tienen su propia estructura así como sus metas, objetivos y valores comunes, además de los medios para conseguirlos. La unión entre ambos agentes puede generar un efecto sinérgico, de modo que el resultado final supere la suma de las partes, es decir, que tanto la empresa como el estado destino consigan sus objetivos a un coste menor del que tendrían que sufragar de hacerlo por separado.

La principal restricción, dentro de este proceso de cooperación empresa-estado destino, viene definida por la garantía de estabilidad inherente a cada agente: en el caso de la empresa, los propietarios de la misma han de ser satisfechos bajo cualquier condición, de otro lado, el país destino debe asegurarse que su acuerdo con la empresa multinacional no distorsione la estabilidad nacional, asegurándose de que el mismo no es mal visto por sus ciudadanos, ni por los principales grupos de presión social.

Este marco de análisis nos proporciona dos posibles escenarios ante un hipotético acuerdo empresa-estado destino, que podemos definir como estado de convergencia y estado de divergencia. El estado de convergencia supone que el equipo directivo de la empresa multinacional considera que puede alcanzar sus objetivos de

crecimiento invirtiendo en el país destino. Si el país destino considera que el asentamiento de la empresa multinacional le facilita el logro de sus propios objetivos, el resultado más probable será la cooperación.

El estado de divergencia puede ser motivado por varias causas, por ejemplo, porque la política salarial de la empresa multinacional sea incompatible con la política inflacionista del país destino, o porque el fenómeno de la economía local no sea compatible con los objetivos de la empresa multinacional. En una situación de este tipo, el resultado no puede ser otro que el conflicto. La empresa multinacional ha de procurar que no se llegue a una situación de conflicto.

Dentro de la decisión sobre la selección del país o los países destino de nuestra estrategia de desarrollo internacional, reviste una especial importancia la evaluación del riesgo político asociado a los mismos, que se puede definir (Torre y Neckar, 1990; 196) como «la distribución de probabilidad asociada a la ocurrencia de una pérdida actual, o a la oportunidad de que ésta se presente, debido a la exposición de una filial extranjera de la empresa a un conjunto de contingencias que varían desde el embargo de todos los activos empresariales sin compensación hasta la interferencia no provocada de agentes externos, con o sin sanción gubernamental, en la actividad y el rendimiento esperado de la filial».

Esta definición nos permite sistematizar el riesgo político al que se expone una empresa por realizar actividades empresariales en un país extranjero en cuatro categorías, según que la pérdida tenga su origen en la acción de un gobierno legítimo o de algún agente no gubernamental⁶, por una parte, y según que el riesgo se materialice en la pérdida del control, sin compensación, de ciertos activos o en una reducción de la corriente de beneficios esperados, por otra (tabla 1).

Tal como se refleja en la tabla 1, cuando el riesgo se materializa como consecuencia de la acción de un gobierno legítimo y se concreta en la pérdida de control sobre ciertos activos, normalmente sin una compensación adecuada, nos encontramos ante casos de expropiación o nacionalización, total o parcial, desinversión forzosa, confiscación o cancelación de la capacidad financiera de la empresa; esta materialización del riesgo político es, probablemente, la más común en la literatura económica, sobre todo por lo que se refiere al riesgo de expropiación⁷. Si la acción del gobierno legítimo se traduce en una reducción de la corriente de beneficios esperados nos encontramos ante el segundo tipo de exposición al riesgo político, cuyas manifestaciones más comunes se concretan en controles y restricciones sobre precios, sobre transferencias monetarias, sobre el volumen de valor añadido o sobre el acceso a los distintos mercados, ya sean financieros, laborales o de materiales. Kobrin (1984) señala que la frecuencia de las expropiaciones ha descendido a partir del año 1976 a consecuencia de su sustitución, generalizada en la mayoría de los países, por una tendencia reguladora del

⁶ Existen otras formas de sistematizar el riesgo político; así Simon (1982) distingue entre fuerzas sociales, que son aquellas que emanan de la sociedad en su conjunto, y acciones que emanan del gobierno. Así mismo es importante distinguir entre cambios aleatorios en el gobierno, políticas de gobierno o acontecimientos inducidos de forma externa y, además, el marco político-social puede evolucionar de una forma gradual o ser más o menos predecible. Un estudio más detallado de estas cuestiones puede encontrarse en Kobrin (1979).

⁷ Véanse en este sentido los trabajos de Burton e Inoue (1984), Hufbauer y Briggs (1975), Kobrin (1980) y Williams (1975).

comportamiento inversor, que se suele acentuar en todos los países ante la presencia de crisis domésticas.

Las contingencias pueden incluir:	La pérdida puede ser el resultado de:	
	La acción de las autoridades de un gobierno legítimo.	Acontecimientos causados por la acción de agentes externos al gobierno.
La pérdida involuntaria de control sobre activos específicos sin una compensación adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> - Expropiación total o parcial. - Desinversión forzada. - Confiscación. - Cancelación o ejecución injusta del valor de los bonos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guerra. - Revolución. - Terrorismo. - Extorsión.
Una reducción en la corriente de beneficios esperados de la filial extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> - No aplicación del «tratamiento nacional». - Restricciones al acceso en los mercados financiero, laboral y de materiales. - Control sobre precios, outputs o actividades. - Restricciones al tránsito monetario. - Requisitos sobre el volumen del valor añadido y de las exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes o proveedores nacionalistas. - Barreras e interrupciones de la actividad originadas por grupos hostiles. - Huelgas. - Limitaciones financieras generadas externamente. - Límites impuestos externamente sobre las importaciones o las exportaciones.

Tabla 1: Exposición al riesgo político (adaptada de Torre y Neckar, 1990; 195).

Una tercera forma de exposición al riesgo político es aquella que tiene su origen en acciones iniciadas por grupos (de poder) ajenos al gobierno y que se concreta en la pérdida de control, sin compensación adecuada, de ciertos activos; se presenta esta situación cuando en el país destino se declara una guerra o una revolución o, también, cuando se cometen actos terroristas o cualquier otra forma de extorsión; por ejemplo, en nuestro país, el riesgo político de este tipo es muy alto si se desea realizar alguna inversión en el País Vasco. Por último, cuando las acciones de los grupos ajenos al gobierno generan una reducción de la corriente de beneficios esperados de la filial nos encontramos ante el cuarto tipo de exposición al riesgo político, que se manifiesta a través de restricciones impuestas por proveedores y/o clientes nacionalistas, interrupciones de la actividad normal, por ejemplo a través de huelgas, o cualquier restricción externa al gobierno que limite el libre devenir de la actividad empresarial.

De forma alternativa, si consideramos no el origen del riesgo político (gobierno o agentes externos) sino su grado de universalidad, es decir el carácter más o menos indiscriminado de su efecto sobre los inversores extranjeros, podemos identificar cuatro naturalezas diferenciadas del riesgo político, tal como se refleja en la tabla 2; en este sentido, se puede distinguir entre un «macro» riesgo, que es aquel que afecta a todos los inversores extranjeros por igual, y un «micro» riesgo, que puede incidir sobre una empresa o, en todo caso, un conjunto reducido de empresas extranjeras, que se argumenta en criterios relacionados con la contribución de la empresa o empresas a la

riqueza nacional, por tanto, este tipo de riesgo, tan común en la literatura económica (ver, por ejemplo, Kobrin, 1979; Robock, 1971, y Simon, 1982), está condicionado a la actualidad socio-económica y a las características específicas del sector o industria y de la empresa. En ambos casos el riesgo se puede materializar, como en el caso anterior, en una pérdida del control sobre ciertos activos o en una reducción de la corriente de beneficios futuros. Analicemos, a continuación, los cuatro tipos de riesgos que se señalan en la tabla 2.

	Macro riesgo Cambios aleatorios repentinos que amenazan a la mayoría de los inversores extranjeros directos dentro del país.	Micro riesgo Intervenciones generalmente motivadas por consideraciones específicas estrechamente relacionadas con las condiciones económicas y sociales que configuran la actualidad y con las características específicas de la industria y la empresa.
Contingencias de pérdida Una pérdida de control involuntaria sobre activos específicos sin una compensación adecuada.	Tipo A Expropiaciones masivas.	Tipo B Nacionalizaciones selectivas.
Contingencias de valor Reducción en el valor esperado de los beneficios derivados de la filial extranjera.	Tipo C Deterioro general del clima de inversión.	Tipo D Restricciones dirigidas hacia sectores claves.

Tabla 2: La naturaleza del riesgo político (Torre y Neckar, 1990; 197).

El riesgo de tipo A está relacionado con cambios drásticos en el gobierno, tales como los ocurridos en Cuba con el triunfo de la revolución de Fidel o los ocurridos, más recientemente, en la antigua Rusia o en la Europa del Este, y se materializan en expropiaciones masivas de las propiedades extranjeras. Generalmente, cuando el régimen político carece de un consenso suficiente y florecen grupos de oposición, generalmente armados, que luchan por desbancar al poder establecido, si lo consiguen, entonces suele ocurrir que el colectivo formado por los inversores extranjeros es asociado con el poder derrocado y, por tanto, hostil al poder emergente, en consecuencia, este último, comunmente, opta por una política de expropiaciones masivas. Este tipo de riesgo es más alto en los países del hemisferio sur y, en general, en cualquier país que carezca de un mínimo de estabilidad política.

El riesgo de tipo B suele presentarse de una forma más gradual y es más común en los países industrializados y avanzados. En este caso el riesgo incide solamente sobre algún sector concreto o, en el extremo, sobre una sola empresa como consecuencia, de un lado, de las características intrínsecas de la empresa o sector (poder de mercado o tipo de tecnología, entre otros) y, de otro, de la situación socio-económica por la que este atravesando el país destino. Normalmente, los gobiernos suelen revestir este tipo de acciones con la capa de los intereses prioritarios y los objetivos estratégicos para el

desarrollo de su país, de modo que proceden a realizar expropiaciones selectivas en esos sectores y/o empresas bajo un planteamiento argumentado como políticamente legítimo⁸.

El riesgo tipo C tiene su origen en un cambio de orientación en la política (económica) del gobierno y se materializa en un deterioro general del clima de inversión: aumento de los impuestos, exigencia de una mayor participación de capital doméstico y reducción de las subvenciones, entre otros. Todo ello reduce el valor de los beneficios esperados de la filial.

Por último, el riesgo tipo D afecta, al igual que el tipo B, de forma selectiva a algún sector o empresa y suele ser la consecuencia del deseo de los gobiernos de los países menos avanzados de obtener una participación superior en los beneficios derivados de las actividades de las filiales de empresas extranjeras afincadas dentro de sus fronteras, de modo que se inician, generalmente, unas dilatadas negociaciones que, según los casos, afectan al valor añadido generado en el país destino, a la actividad exportadora o a la estructura de propiedad, entre otros, en un proceso que, progresivamente, se convierte en norma y deja de ser la excepción. Torre y Neckar (1990) señalan que este tipo de riesgo será el más común en los próximos años.

Sea cual sea el grado de exposición y la naturaleza del riesgo político, es preciso realizar una cuidadosa valoración del mismo, pues su nivel incrementa, como es lógico, el riesgo total de la empresa.

2.3. MOMENTO DE ACCESO

La tercera variable a considerar en el proceso de internacionalización consiste en identificar el momento adecuado para entrar en un país destino, con cierto producto (el nuestro) y sus atributos.

Cada producto tiene un ciclo de vida, de modo que la empresa debe evaluar la participación en el mercado que desea lograr en las diferentes fases del ciclo de vida del producto. En el plano internacional, los diferentes países tienen un nivel de vida y de desarrollo distinto, y el ciclo de vida, para un producto, no solo tiene una amplitud diferente, sino que también se desplaza en el tiempo, de modo que una empresa puede explotar la innovación o la imitación de un producto competitivo aprovechando el desplazamiento de los ciclos de la demanda en los diferentes países. Desde una perspectiva logística se puede añadir el aspecto de la localización de la producción, como han hecho los profesores Vernon y Wells (1991), quienes han desarrollado un esquema de localización internacional de la producción de un producto.

Dichos autores observan que existe un ciclo de vida internacional del producto, el cual consta de tres fases: novedad, madurez y estandarización, de modo que, en cada fase, los costes de los factores de producción y de la distribución favorecen a diversos países, distinguiendo entre países innovadores, otros países avanzados y países en vías de desarrollo.

La empresa innovadora (normalmente situada en los Estados Unidos, en Europa o en Japón) sirve, en primer lugar, a su mercado doméstico, fundamentalmente porque el producto ha sido concebido para satisfacer las necesidades del mismo. Del mismo modo,

⁸ Un estudio más detallado sobre este tema puede encontrarse en Simon (1984).

la empresa suele iniciar la producción de las primeras unidades en donde se ha producido la innovación, que, normalmente, es su propio país, aunque esta ubicación no sea la de menor coste. Esto es así por varias razones (Vernon y Wells, 1991;6):

- En las primeras etapas del desarrollo de un producto innovador, la dirección está más preocupada de mantener una comunicación efectiva entre los ingenieros de desarrollo, los especialistas de producción, los controladores, el personal de ventas y los primeros usuarios del producto.
- Aún en el caso de que la dirección pudiese elegir la localización, tendría grandes dificultades para determinar la ubicación que ofreciera los menores costes de fabricación y distribución.
- Además, en estas primeras etapas del nacimiento de un producto, el carácter de la demanda y de la competencia no suele presionar a la dirección para que minimice los costes de producción y de distribución. De otro lado, los primeros consumidores de un nuevo producto no son muy sensibles al precio (sobre todo si su poder adquisitivo es elevado, como es el caso en los países avanzados).

Una vez que las primeras empresas deciden localizarse en un país concreto, es muy probable que éste último quiera retener sus ventajas tecnológicas en el futuro, sin embargo, las últimas en entrar en el sector, cuya cuota de mercado (doméstico) es baja, suelen encontrar más rentable, para conseguir sus objetivos de crecimiento, el desarrollo de un mercado de exportación que el competir con las empresas ya establecidas en el mercado doméstico por una mayor participación en el mismo.

En el caso de los bienes de consumo, encontrarán un mercado formado por los grupos con alto poder adquisitivo de aquellos países que valoran y promueven la innovación del mismo modo que lo hacen los consumidores del país de las empresas innovadoras. En el caso de máquinas o materiales sustitutivos de mano de obra, o de tecnologías ahorradoras de energía, los altos costes industriales que imperan en casi todos los lugares del mundo, les aseguran la existencia de mercados extranjeros.

Al mismo tiempo, las innovaciones surgidas en un país desarrollado encuentran mercados incluso entre los países en vías de desarrollo, a medida que aumenta su renta per cápita y el coste de su mano de obra. En consecuencia, las exportaciones de los productos innovadores tienden a crecer (la figura 3 muestra esta evolución).

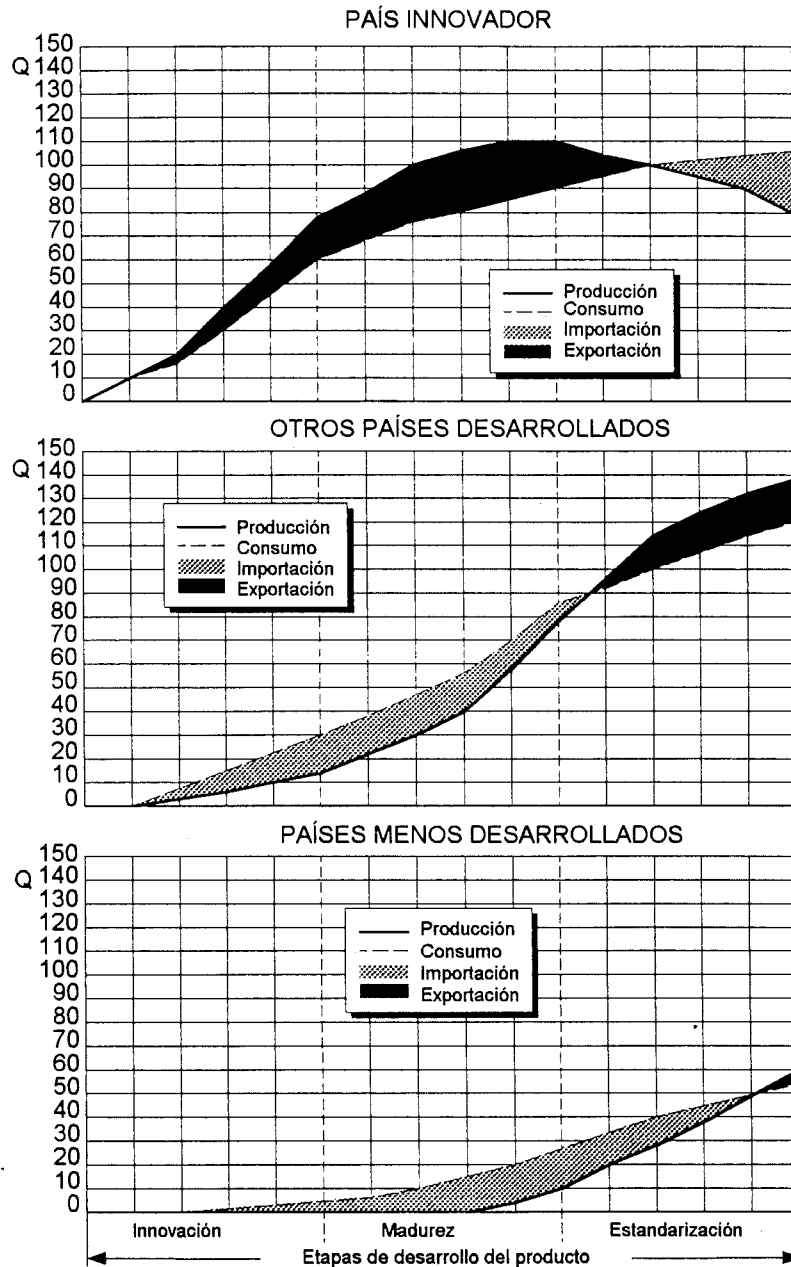


Figura 3: Ciclo de distribución y producción internacional de un producto (Vernon y Wells, 1991; 85).

A partir de un cierto momento, dos nuevos factores entran en juego:

- La demanda en algún país extranjero crece lo suficiente como para soportar una planta local de producción que pueda aprovecharse de las economías de escala existentes y
- El producto alcanza un grado tal de estandarización que el precio de venta comienza a ser importante.

Ambos factores ponen de relieve la importancia creciente, en ese producto, de los costes, como una restricción adicional en la decisión de localización, de modo que la empresa o empresas innovadoras suelen decidir el traslado de su producción hacia un país extranjero.

Llegado a este punto en que el producto alcanza un grado elevado de estandarización, a medida que los impuestos, los costes de transporte y los costes laborales favorecen la localización en un país extranjero, irán apareciendo los competidores extranjeros. Para algunos productos, la competencia no solo surgirá en otros países industrializados, sino también en los países en vías de desarrollo.

En estos últimos, la competencia en unos casos procede de empresas multinacionales que se han establecido en esos países por el bajo coste de su mano de obra, mientras que en otros casos será algún empresario local quien suponga una amenaza. Con independencia de la propiedad de las instalaciones, la producción de las plantas situadas en los países en vías de desarrollo se exportará al resto del mundo, incluso al país innovador, de modo que este último pasará de ser exportador neto a ser importador neto. Normalmente, a medida que el producto madura, la ventaja competitiva en costes que tienen los países menos desarrollados acaba convirtiéndose en dominante para la competencia internacional del sector. Esta tendencia es aún más notable cuando la tecnología es simple y está poco protegida ya sea por las patentes, por las barreras de importación, o por la magnitud de las inversiones y cuando la producción atrae una cantidad importante de mano de obra poco calificada.

Las distintas etapas que establece el modelo, en algunos casos, pueden ser susceptibles de imbricación, de modo, que se puede introducir, de forma simultánea, un producto en diferentes países. Así mismo, se observa, en algunos casos, que las empresas de los países industrializados desarrollan innovaciones en colaboración con los investigadores que trabajan en sus plantas productivas extranjeras, de modo que, en estos casos, el producto innovador se fabrica en el exterior y el país, cuya empresa ha desarrollado la innovación, es, desde un principio, importador neto.

Pese a todo, el modelo ayuda a comprender los flujos comerciales entre los principales espacios económicos, en particular, entre los países industrializados y los países del llamado Tercer Mundo. En este sentido, el modelo puede servir, como guía de referencia para decidir, para un producto en concreto, no solo sobre su modo de internacionalización (distinguiendo, principalmente, entre exportación o fabricación en el país destino –para lo cual existen diferentes opciones, como veremos a continuación–), sino también sobre el país destino (según el grado de madurez del producto), distinguiendo entre países desarrollados y menos desarrollados y, por último, permite tipificar los atributos a resaltar del producto, de modo que el precio alcanza mayor relevancia cuanto mayor sea el grado de estandarización.

2.4. MODO DE ACCESO

Una vez consideradas las variables precedentes, la empresa debe identificar el modo de acceso al mercado internacional que más conviene a sus objetivos estratégicos. El proceso de internacionalización implica una integración gradual en los negocios internacionales, proceso que, normalmente, comienza a través de la exportación y termina con la realización de inversiones directas en el extranjero.

2.4.1. EXPORTACIÓN E INVERSIÓN DIRECTA

Tradicionalmente la forma de introducirse en los mercados internacionales ha sido la exportación y/o la inversión directa. Cada una de esas formas tiene beneficios y costes para el país destino.

La exportación es el método de internacionalización menos arriesgado y, como tal, suele representar el primer paso del comercio internacional. Existen dos formas principales de exportar: indirecta y directa.

En la exportación indirecta el fabricante es un elemento pasivo en la comercialización de sus productos, ya que no toma ningún tipo de iniciativa para vender sus productos en los mercados extranjeros (incluso puede no ser consciente de ello), lo que le permite obtener beneficios sin asumir un gran riesgo. Las operaciones de exportación, incluidos los trámites burocráticos, el transporte de los productos y la gestión de los canales de distribución son llevadas a cabo por terceras personas (físicas o jurídicas). Existen diferentes formas de exportación indirecta: agencia de exportación, compradores independientes para la exportación, empresa comercial y red de distribución exterior de otro fabricante. En este último caso, ambas empresas suelen tener productos complementarios que no se hacen la competencia directa. El grado extremo de la exportación indirecta se alcanza cuando los compradores extranjeros se dirigen a una empresa para comprar un producto que creen que resultará adecuado y atractivo para el mercado de su país de origen; o cuando una oficina de compras emprende la misma actividad por cuenta de sus clientes (Young y otros, 1991).

En la exportación directa la empresa mantiene una red comercial que le permite el contacto directo con los consumidores finales de sus productos en los mercados destino. Esta red negocia las ventas, almacena y distribuye físicamente el producto y proporciona los servicios necesarios para que el consumidor final pueda comprar el producto. Dentro de la red directa de exportación se pueden identificar tres tipos de intermediarios: agentes, distribuidores y sucursales. Un agente extranjero es un intermediario independiente que representa al fabricante en el país destino, no suele adquirir los productos del fabricante y rara vez mantiene stocks o da crédito a sus clientes. Por su parte, un distribuidor extranjero es un comerciante independiente que adquiere la titularidad de los productos y representa al productor en la venta y servicio posventa. Finalmente, una sucursal es una filial de ventas fundada por la empresa exportadora que se sirve de los vendedores técnicos de la empresa especialistas en exportación.

La exportación directa demuestra un auténtico compromiso con la comercialización de productos en los mercados internacionales y facilita un mejor control, un flujo directo de información desde el mercado extranjero y la obtención de experiencia; no obstante, también es una alternativa más costosa que la exportación indirecta.

La exportación no incrementa el desarrollo industrial y tecnológico del país destino. Por esta razón, los gobiernos crean barreras a la importación de productos terminados a la par que ofrecen incentivos a la inversión directa, con objeto de crear valor añadido local.

La preferencia por las filiales de propiedad total está relacionada, por lo general, con estrategias que exigen un estricto control, por cuestiones relacionadas bien con la

fabricación, bien con la comercialización, o para proteger la propiedad de la tecnología. Algunas multinacionales aún consideran que la propiedad al cien por cien es imprescindible para poner en práctica las medidas necesarias para la supervivencia y el crecimiento en las actuales condiciones de mayor competitividad y madurez del mercado.

La inversión directa en filiales de propiedad total puede crear los siguientes impactos positivos en el país destino: completar la tecnología, capacidad de gestión y capital local en determinados sectores industriales; alentar el desarrollo de industrias auxiliares y crear empleo; financiar los gastos del gobierno mediante el pago de impuestos; desarrollar el potencial exportador al utilizar tecnología altamente desarrollada, que no habría venido sin la localización de la multinacional y reducir el déficit de la balanza de pagos, entre otros.

Sin embargo, la inversión directa también genera algunos impactos negativos en el país destino, entre los que se encuentran: provocar una sangría permanente de dividendos, intereses y royalties; ahogar las industrias locales emergentes; utilizar los escasos recursos de capital locales y hacerlos prohibitivos para las empresas del país; crear un efecto de halo al tomar como ejemplo la empresa multinacional mientras que se considera que las industrias locales desarrollan métodos inapropiados; no transferir la tecnología apropiada, y realizar un control económico sobre la actividad del país.

Es necesario hacer una distinción adicional entre las filiales de propiedad total creadas a partir de cero, como nuevos establecimientos, y aquellas otras adquiridas por medio de absorciones y fusiones. No se trata únicamente de que la decisión inicial de penetración de mercado sea diferente, sino que los métodos de gestión de los dos sistemas exigirán distintas capacidades. En cualquier caso, los gobiernos se suelen oponer a la propiedad cien por cien desarrollando una serie de medidas, tales como: mecanismos de control, requerimientos de propiedad local y programas de desinversión, entre otros.

2.4.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas configuran una «frontera difusa» entre la exportación y la inversión en una filial propiedad cien por cien, creando vínculos estrechos entre empresas independientes. Esta nueva forma de relaciones industriales es ampliamente aceptada por el gobierno del país destino.

La alianza se puede definir como un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. En este sentido, la competencia se está desplazando de empresa compitiendo en el mercado, a grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas.

Los objetivos que se pueden alcanzar con la creación de alianzas son múltiples: economías de escala y de alcance, tecnología, sinergias y penetrar en un mercado, entre otros.

El logro de economías de escala con las alianzas es deseable en actividades e industrias donde se necesita una masa crítica (nivel mínimo de inputs que permite alcanzar un nivel significativo de output) muy alta.

Las alianzas para conseguir economías de alcance vinculadas a la explotación conjunta de un activo fijo son cada vez más importantes. De hecho, muchos costes de la empresa han llegado a ser fijos, como los de investigación y desarrollo, la fabricación (ya que la automatización desplazó a los trabajadores del taller), la construcción y el mantenimiento de una marca comercial o de redes de venta y distribución.

Las empresas, por muy grandes que sean, no pueden realizar inversiones significativas en todas las áreas especializadas de la tecnología que afectan a sus negocios, por lo que acuden a la creación de alianzas. Incluso aunque pudieran, en algunos casos necesitan la tecnología urgentemente, por lo que no tendrán más remedio que buscar posibles socios.

Los resultados de algunas actividades son difíciles de predecir, al acontecer en un espacio temporal más o menos largo. De ahí que una empresa evite asumir individualmente tales riesgos y busque posibles socios para compartirlos.

La alianza es, a veces, la única (o la más fácil) vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país donde pretende vender los productos.

Las políticas industriales de un gobierno pueden fomentar (o forzar) las alianzas estratégicas, poniendo cuotas a la importación o gravámenes muy altos. Por ejemplo, Nissan pactó un acuerdo con Alfa Romeo sólo después de que el gobierno italiano restringiera la importación de coches (Mariti y Smiley, 1983). También se realizan alianzas para obtener recursos gubernamentales. Así, la Comunidad Europea se está prodigando en el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen y fomenten la cooperación. Estas medidas son muy corrientes en Japón.

Una alianza también se establece para ordenar la competencia, al delimitar los posibles competidores de una empresa y las bases de tal competencia (Porter y Fuller, 1988). A su vez, la alianza permite a un socio asegurarse la participación de su(s) socio(s) en las luchas frente a sus competidores; incluso puede excluir a otras empresas de hacer negocios con los socios de la alianza.

Un número importante de costes y riesgos se asocian a las alianzas estratégicas. En este sentido, para los ejecutivos el coste más importante es la pérdida de control. Ello se debe a que las relaciones pasan de ser jerárquicas a ser consensuadas, lo que les provoca insatisfacción y descontento, al no estar preparados para afrontar esta nueva forma de entender las relaciones industriales. Existe una ambigüedad en las relaciones y las acciones a tomar deben satisfacer a todas las partes, de ahí que necesiten amplias dosis de diplomacia que a veces no tienen. Al existir una dependencia de los recursos de un socio respecto a otro, la autonomía en la toma de decisiones se reduce y se incrementa la dependencia inter-empresarial. El compromiso para tomar decisiones conjuntas puede restringir la toma de decisiones unilateral. En tales situaciones, se puede reducir el número de alternativas para el socio más débil en relación a su toma de decisiones estratégicas. Por tanto, sufre una pérdida de flexibilidad al no disponer de recursos para negocios alternativos.

La alianza involucra una toma de decisiones compleja, debido a la participación de dos o más socios, con los costes que esto ocasiona. La necesidad para coordinar y reconciliar los objetivos entre los socios puede llegar a ser tediosa y consumir tiempo. Así mismo, malentendidos y disputas ocasionarán prolongadas discusiones o incluso arbitrios y litigios. Por otra parte, el mantenimiento de las relaciones requiere recursos

para la coordinación, por ejemplo transporte, comunicaciones y tiempo. La complejidad de la situación también se incrementa si los socios difieren en: dimensión, cultura, ideología y propósito estratégico. Empresas de igual o diferente dimensión tienen, en terminología de Ohmae (1991), diferente tipo sanguíneo, es decir, las empresas respiran, juegan y actúan en frecuencias muy diferentes. Además unas empresas pueden destacar por los aspectos financieros y otras por los tecnológicos. De igual manera la actitud ante el riesgo, así como los procesos de planificación y toma de decisiones también pueden ser muy distintos. En consecuencia, para evitar el riesgo cultural, la filosofía gerencial de las dos (o más) empresas que configuran la alianza debe ser similar y compatible. Otra forma de evitar el riesgo cultural cuando existe un desconocimiento entre los participantes, consiste en establecer una alianza sencilla entre éstos, al objeto de que conozcan el funcionamiento de sus socios y la compatibilidad de sus culturas (Killing, 1988).

No obstante, la alianza puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, si los socios se apropian de su tecnología clave. Los dos aspectos más importantes que inciden en la apropiabilidad son la naturaleza de la tecnología y la eficacia de los mecanismos legales de protección (Teece, 1990).

La protección de la tecnología varía de país a país y depende del conocimiento patentado. En cualquier caso, las patentes no suelen proporcionar una protección total del invento, pudiendo en algunos casos ser reinventadas a bajo coste. Por otro lado, el secreto industrial como vía alternativa a las patentes sólo es posible para cierto tipo de productos.

Respecto a la naturaleza de la tecnología, cabe distinguir empresas que aportan conocimientos migratorios y otras que aportan conocimientos insertados. Los primeros están explícitos y, por tanto, son relativamente fáciles de transmitir, por lo que están más expuestos a diversos tipos de espionaje industrial. En contraste, los segundos son activos invisibles difíciles de entender y que sólo pueden ser obtenidos con el tiempo. Por este motivo los conocimientos migratorios son más fáciles de imitar que los conocimientos insertados, al estar entrelazados con el tejido industrial de una empresa (Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

2.4.2.1. Tipos de alianzas

Las alianzas estratégicas configuran un amplio espectro legal que se extiende desde los acuerdos contractuales hasta la aportación de recursos para la creación de una nueva sociedad. El grado de control, así como el riesgo asumido varía de unas formas a otras.

FRANQUICIA

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, susceptibles de ser cedidas a un tercero mediante un acuerdo que se recoge en un contrato. Normalmente se utiliza el término franquicia para designar de manera indiscriminada al acuerdo o contrato de franquicia.

Los tres componentes principales de un acuerdo de franquicia son: el franquiciador, el franquiciado y la franquicia propiamente dicha. El franquiciador es la persona o empresa que ha creado y probado un buen negocio, con su normativa concreta, y desea extenderlo, bajo su marca de distribución, a otras personas a quienes llamaremos franquiciados o adheridos. Es la independencia dentro de la interdependencia. Las personas o empresas adheridas tienen que pagar normalmente: unos derechos de entrada, un canon sobre ventas y la cuota de publicidad.

Siguiendo un lento y riguroso proceso de selección, el franquiciador asiste al nuevo franquiciado en la selección del sitio, negociación del alquiler (si es necesario), contratar y formar personal, adecuar el local, establecer líneas de oferta y generalmente conjuntando la franquicia al negocio. En contrapartida, el franquiciado paga al franquiciador una tasa inicial de franquicia. La franquicia se caracteriza por una relación permanente que incluye no solo el producto, servicio y marca comercial, sino también el negocio mismo (una estrategia o plan de marketing, manuales estándar de operación, control de calidad y comunicación). El franquiciado está obligado a pagar una cuota de continuidad (canon), que varía entre el 4 y el 8 por ciento de las ventas. Para llevar a cabo las campañas nacionales de publicidad, el franquiciador requiere al franquiciado el pago de una tasa de publicidad (Bond y Bond, 1992).

La franquicia es un medio de penetración en los mercados internacionales, aunque no exento de algunas dificultades. En un estudio sobre los problemas a los que tuvieron que hacer frente las empresas norteamericanas que establecieron franquicias en países extranjeros, se identificaron los siguientes (Walker y Etzel, 1973): restricciones legales o gubernamentales (59,6%), dificultades para encontrar suficientes franquiciados cualificados (44,2%), falta de suficiente inversión inicial (36,5%), dificultad para controlar a los franquiciados (36,5%), Dificultad para rediseñar el paquete de franquicia y hacerlo más atractivo a los franquiciados extranjeros (28,8%), y obstáculos relacionados con la protección de las marcas comerciales o con los derechos de autor (28,8%).

Las ventajas para el franquiciador se pueden cifrar en (Mendelsohn, 1989): conseguir un beneficio razonable sin arriesgar un gran capital ni complicarse en los problemas de gestión diarios; crecer exponencialmente con personal ajeno y mínimo desembolso de capital; tener una rápida cobertura del mercado; explotar mercados de difícil acceso; conseguir una gerencia más motivada; lograr economías de escala; motivar al franquiciado (estará más interesado que un encargado) en el éxito de la empresa; reducir la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles tan directos como sería preciso en el caso de la cadena propia; revalorizar la marca gracias a la difusión de la red, y establecer un sistema de información sobre el mercado vía franquiciados.

Entre los inconvenientes para el franquiciador resaltan, principalmente, los siguientes (Mendelsohn, 1989): reducción de la calidad del producto (para ganar más dinero) por parte del franquiciado; falta de atención de los franquiciados a las oportunidades del negocio; surgimiento de desconfianzas; creación de un futuro competidor en la persona del franquiciado; mala elección del franquiciado (no es competente, etc.); falta de cooperación del franquiciado (para decorar el local, etc.); utilización de la franquicia como parte de otro negocio mayor del propio franquiciado; menores ganancias que en el caso de la inversión directa; declaración incorrecta de los ingresos por parte del franquiciado; incremento de la complejidad en la comunicación

con todas las unidades franquiciadas, y eliminación del control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local, al no ser la relación franquiciador-franquiciado de estricta dependencia jerárquica.

LICENCIAS

Mediante la licencia, el licenciante otorga al licenciataria un derecho limitado a hacer, usar y/o vender el objeto licenciado, usualmente mediando una contraprestación económica denominada royalty.

La puesta en práctica de una licencia otorgada por una empresa a otra de similar nivel tecnológico no suele ocasionar ningún tipo de problemas. No ocurre así, cuando la empresa licenciataria es de inferior nivel tecnológico. En este caso, la empresa licenciante, junto con los manuales, los planos técnicos y demás, debe proporcionar asistencia técnica, en forma de apoyo en la producción y comercialización, así como preparación técnica y formación de los trabajadores y directivos de la empresa licenciataria. En general, cuanto menor sea el nivel de industrialización y tecnológico de una economía mayor será la cantidad de servicios de apoyo que habrá que proporcionar al licenciataria (Contractor, 1980).

En el pasado, las empresas con tecnología comercializable tenían una actitud pasiva en el proceso de concesión de licencias, ya que no eran conscientes de las posibilidades y/o porque carecían de la capacidad técnica necesaria para cerrar un acuerdo de concesión de licencias; no ocurre así en la época actual, ya que muchas empresas consideran la licencia como una alternativa más a tener en cuenta en el desarrollo de sus negocios. Algunos autores destacan que los acuerdos iniciados por los licenciantes son más propensos a fallar que los iniciados por el licenciataria (Atuahene-Gima, 1992).

Las empresas dispuestas a licenciar su tecnología presentan alguna de las siguientes características: gastan un porcentaje importantes de sus ventas en I+D, son relativamente pequeñas en su industria, están más diversificadas y tienen menos experiencia en operaciones extranjeras (Robinson, 1988). A su vez, el licenciante prefiere empresas licenciatarias: extranjeras, relacionadas con la rama, de pequeña dimensión, pasivas en su I+D interno y con elevado potencial de inversión (Welch, 1985)

Las razones que justifican la concesión de licencias son las siguientes (por orden de importancia): reglamentación o el riesgo político del país; transporte y barreras arancelarias; penetración rápida en un mercado; posibilidad de divulgar detalles relativos a un proceso sin perjudicar la competitividad de la empresa; expectativa de recibir a cambio mejoras o tecnologías del licenciataria, y, finalmente, producto o proceso obsoletos o estandarizados (Contractor, 1980).

El más importante riesgo asociado con la licencia es que el licenciante puede disipar su ventaja competitiva, al adquirir el licenciataria al menos una parte de esa ventaja vía licencia. Así, cualquier licenciante debe intentar asegurar que el licenciataria no sea un futuro competidor. Una forma es otorgar licencias a empresas de diferentes países, ya que así se reduce el riesgo de crear un competidor en el mercado doméstico. De igual modo limita el mercado del licenciataria y se asegura la reversión de la tecnología.

El licenciante también puede ver erosionada su reputación mundial si el licenciataro no fabrica los productos con la calidad adecuada o si se involucra en prácticas cuestionables. Esto sugiere la posibilidad de dedicar más tiempo al proceso de negociación de la licencia al objeto de entender las características del licenciataro (Beamish y otros, 1990).

El licenciante tiene una relación indirecta con el mercado, a través del licenciataro, por lo que no puede influir en la correcta fabricación y comercialización de los productos, con el posible deterioro en los beneficios que esto puede ocasionar.

La licencia presenta unas limitadas ganancias potenciales en relación a otras alternativas de negocio, por ejemplo, la inversión directa.

CONTRATO DE DIRECCIÓN

A través de un contrato de dirección, una empresa multinacional gestiona las operaciones día a día de una empresa en un mercado extranjero. Además, la empresa multinacional habitualmente se responsabiliza de la planificación a largo plazo y de la fijación de objetivos. La empresa local mantiene la propiedad y el control de la organización.

Entre las razones que puede llevar a una empresa multinacional a realizar un contrato de dirección se encuentran (Brooke, 1986): la empresa local no puede desarrollar de forma eficiente el proyecto, lo que desaconseja las licencias y franquicias; los derechos por gestionar servicios son más fáciles de transferir que los dividendos, royalties o similares; la empresa multinacional tiene exceso de talento directivo, que por razones políticas no desea utilizar en su país ni desperdiciar; quizás a través de un contrato de dirección con una empresa o planta extranjera, la empresa multinacional podrá abastecerse de los mejores recursos autóctonos, como consecuencia de la realización de sus operaciones en su mercado objetivo; y, por último, un contrato de dirección supone una buena vía para tomar contacto con el mercado extranjero sin asumir un riesgo excesivo.

El país destino, a su vez, solicita un contrato de dirección por alguno de los siguientes motivos: porque no está satisfecho con los resultados obtenidos por el equipo local después de una nacionalización o expropiación a una empresa extranjera o, a través del contrato de dirección, el gobierno desea adquirir la experiencia extranjera necesaria sin la pérdida del control y sin la publicidad adversa que va asociada con la propiedad foránea.

PROYECTO LLAVE EN MANO

El proyecto llave en mano es un acuerdo contractual que obliga a una parte (el contratista) a responsabilizarse de la instalación y puesta en funcionamiento de una fábrica (Ford y Ryan, 1982). El contratista asume la responsabilidad de proporcionar la tecnología y asistencia técnica especializada, los diseños e ingeniería básicos, el suministro de maquinaria, la construcción de la planta, la instalación de los talleres y la puesta en marcha de todas las instalaciones hasta la fase de entrada en servicio.

El contratista puede ser el titular de la tecnología, el proveedor de la maquinaria o una empresa de ingeniería. A veces varias empresas forman un consorcio para asumir las responsabilidades de los proyectos de grandes dimensiones -por ejemplo, una gran instalación petroquímica-. No obstante, la responsabilidad del contrato llave en mano suele corresponder a una parte, aunque el contratista puede subcontratar la realización de distintas actividades a otros subcontratistas (UNCTC, 1983).

El contrato llave en mano asegura el funcionamiento eficaz de la planta de acuerdo con las especificaciones de rendimiento. En algunos casos proporciona a la empresa contratista futuros suministros de equipamiento.

La empresa contratista negocia con su propio y exclusivo paquete de capacidades empresariales, y se enfrenta a los siguientes problemas (Wright y Kobel, 1981):

1. El conocimiento del mercado resulta difícil, igual ocurre con la identificación de los clientes potenciales.
2. Se precisa un apoyo político de alto nivel durante el proceso de venta, sobre todo si se trata de un proyecto importante.
3. Se necesita una actuación constante de altos directivos a lo largo de todo el período, desde la etapa de estudio de viabilidad hasta la firma del contrato. Para ello, los ejecutivos encargados del contrato deben contar con experiencia negociadora previa.
4. El riesgo político y económico son elevados, máxime en proyectos de esta envergadura.

CONTRATOS DE FABRICACIÓN

Los contratos de fabricación, también conocidos como subcontratos, constituyen una figura intermedia entre las licencias y la inversión directa. La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades y servicios. Las obligaciones de cada una de las partes se recogen a menudo en un contrato, cuyas cláusulas no mencionan explícitamente que puedan producirse pagos de penalización, pero la posibilidad implícita suele existir de uno u otro modo.

En el pasado, tres razones favorecieron la subcontratación: 1) el coste, 2) la necesidad de capacidad a corto plazo y 3) la escasez o ausencia de los inputs necesarios. Sin embargo, en los últimos años han adquirido singular importancia otra serie de razones: 4) la internacionalización de la subcontratación, 5) los cambios en la actividad subcontratada y 6) la intervención del gobierno.

CONSORCIOS

El consorcio es una asociación contractual en la que dos o más empresas u organismos públicos comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin tener que formar una empresa con personalidad jurídica diferente. El consorcio

puede formarse para un proyecto determinado de duración limitada, o para una tarea de colaboración a más largo plazo; la relación contractual suele darse por finalizada una vez que se completa el proyecto.

El consorcio presenta una serie de características distintivas, que lo diferencian de otras formas de alianzas (Evan y Olk, 1990):

1. No está completamente separado de las organizaciones miembro. Es una supraorganización que crea conflictos entre los objetivos de los miembros y los propios del consorcio. En consecuencia, el sistema de toma de decisiones debe permitir participar a todos los socios del consorcio y facilitar la consecución del acuerdo lo más rápidamente posible.
2. La representación del proyecto la posee un administrador (puede ser una persona jurídica), quien debe justificar los inputs y distribuir los outputs de acuerdo con los términos del contrato.
3. Una vez formado, el consorcio puede experimentar cambios en sus miembros: altas y bajas que de ninguna manera lo disuelven.

Los beneficios de los consorcios son los típicos de las alianzas estratégicas: compartir riesgos, alcanzar economías de escala, compartir costes fijos, aprovechar sinergias, conseguir subvenciones y apoyos de los gobiernos. Sin embargo, existen muchos ejemplos de consorcios abiertos que se están concertando en sectores clave, como el de los automóviles y el de los semiconductores, con el objetivo es conseguir socios en otros países de la Tríada (EEUU, Europa y Japón) para subsanar las carencias funcionales propias, y de esa manera poder sobrevivir y desarrollarse en su propio país. Estos consorcios se forman para compartir o intercambiar ciertas actividades «aguas arriba» y para mantenerse informado acerca de compañías líderes; en muy pocas ocasiones los consorcios incluyen toda una gama de actividades de producción, venta y marketing (Ohmae, 1991).

La gestión del consorcio es una tarea compleja, con problemas muy peculiares a los que debe hacer frente el administrador del proyecto (Evan y Olk, 1990):

- a) La aportación de personal al consorcio por las empresas miembros entraña dificultades. Por ejemplo, enviar personal al consorcio de I+D es la forma más fácil de hacerse con los resultados del consorcio. Ahora bien, las empresas no siempre aportan los profesionales más cualificados, ya que los necesitan para otros proyectos particulares con lo que la efectividad del consorcio disminuye.
- b) Las contribuciones iniciales de los socios al consorcio pueden ser desiguales, lo que dificulta las negociaciones para futuras aportaciones.
- c) El reclutamiento de nuevos miembros para sustituir a los que abandonan dependerá, no de los informes acerca de lo que el consorcio hace, sino de la capacidad de convicción acerca de las ventajas del consorcio.
- d) Los miembros pueden tener diferentes derechos de propiedad. Dos ejemplos: a) cada miembro tiene un voto y la jefatura rota entre los miembros y b) cada miembro del directorio tiene un voto, los asociados tienen un voto por cada tres y los de apoyo un voto para todos (el peso diferente que tiene cada tipo de votos se fundamenta en la aportación realizada por cada socio al consorcio).

Los diferentes intereses de los socios dificultan la gestión y la distribución del output del consorcio. En el caso de consorcios de investigación, la actividad del consorcio puede rivalizar con la investigación interna de las empresas miembro. Otras veces, los miembros no tienen la suficiente paciencia para esperar a los resultados del consorcio.

JOINT VENTURE

La joint venture (Empresa Conjunta) es una forma clásica de cooperación industrial mayoritariamente utilizada por las empresas, como lo ponen de manifiesto las múltiples investigaciones realizadas. Por ejemplo, de un total de 1144 acuerdos analizados, Ghemawat y otros (1986) encontraron que el 41 por ciento correspondía a joint ventures, le seguían las licencias con un 16 por ciento y los suministros con el 12 por ciento; otros autores llegan a conclusiones similares.

Una joint venture es una nueva sociedad (hijo) creada por dos o más sociedades (socios, padres o matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación supone, durante un período de tiempo no muy corto, la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios por dos o más entes jurídicamente independientes e interesados en crear una empresa cuya actividad potencie sus estrategias competitivas.

En la joint venture se cumplen, pues, las siguientes condiciones: 1) está controlada por las empresas matrices, que son independientes entre sí, 2) tiene personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de sus matrices, 3) puede realizar diferentes actividades como investigación y desarrollo, fabricación y comercialización conjuntas, 4) cada matriz aporta diferentes recursos, comparte los beneficios, así como los riesgos y costes del fracaso y 5) las empresas matrices realizan actividades conjuntas, incluso a pesar de ser competidores directos en el mercado, y planifican una cooperación a largo plazo. En consecuencia, la joint venture cuyos socios únicamente aportan recursos financieros, sin participar directamente en las decisiones estratégicas, no será considerada un acuerdo de cooperación, ya que se asemeja más a una inversión financiera donde las empresas persiguen exclusivamente obtener una rentabilidad (Harrigan, 1985).

La empresa multinacional debe decidir entre formar una joint venture global con otra empresa multinacional para competir en el mercado mundial, fabricando y/o comercializando el mismo tipo de producto, o crear múltiples joint ventures con empresas locales para competir en cada país o región con un producto diferente. La alternativa elegida dependerá del resultado del análisis de algunas variables claves, como son: disponibilidad de recursos gerenciales, economías de escala, requisitos de adaptación del producto y de la comunicación, velocidad de respuesta de la competencia, poder de negociación, riesgo operativo e incertidumbre del mercado y del entorno (Klein y Zif, 1992).

La joint venture global favorece la concentración de los escasos recursos directivos en tareas concretas, al igual que permite alcanzar más fácilmente economías de escala. En consecuencia, si la empresa dispone de abundantes recursos directivos o si las economías de escala no constituyen una ventaja competitiva, será preferible una joint

venture local. Del mismo modo, si los productos y el mensaje emitido deben ser especificados para cada mercado, en virtud de los gustos y necesidades dispares de los clientes, la empresa multinacional preferirá una joint venture local.

Una empresa que detente un fuerte poder de negociación podrá imponer condiciones más favorables a sus socios potenciales, por lo que preferirá joint ventures locales. Así mismo, un riesgo elevado y un entorno incierto favorecen la diversificación y, por tanto, las joint ventures locales. Por último, una joint venture global permitirá reaccionar más rápidamente ante los cambios del mercado, al realizarse la coordinación y toma de decisiones más fácilmente, aunque solo sea por el menor número de empresas implicadas.

Las fuerzas del entorno que impulsan la creación de joint ventures internacionales son fundamentalmente tres: persuasión o legislación del gobierno, necesidades de las aptitudes del socio y necesidades de atributos y activos. Estas fuerzas, difieren en su importancia según los socios pertenezcan a países industrializados o en vías de desarrollo (Killing, 1982; Beamish, 1985).

Las joint ventures de los países en vías de desarrollo padecen una inestabilidad mayor que la de los países desarrollados; las internacionales sufren una mayor tasa de mortalidad que las nacionales. De otro lado, las que cuentan con socios del sector público tienen una mayor incidencia de fracasos que las que se establecen con empresas locales del sector privado (Young y otros, 1991).

Persuasión o legislación del gobierno. En las décadas de 1960 y 1970 disminuyó el poder de negociación de las multinacionales con los gobiernos locales. Muchos países en vías de desarrollo introdujeron leyes que prohibían la instalación de empresas extranjeras en sus mercados, salvo si se asociaban con empresas locales. Incluso aquéllas que ya estaban funcionando en el país eran requeridas a reducir su capital a una posición minoritaria a lo largo de un período o, en algunos casos, de manera casi inmediata. Por ejemplo, en 1973 el Gobierno de la India introdujo la Ley de Ordenación de Moneda Extranjera que exigía, a las multinacionales localizadas en sectores no prioritarios, reducir su participación en el capital a un 40% o menos. Aunque la UNCTC (1987) sugiere que este tipo de reglamentaciones ha reducido el flujo de inversión directa hacia esos países, también es cierto que ha animado a muchas empresas multinacionales a crear joint ventures con empresas locales. El 57 por ciento de las joint ventures con empresas de países en vías de desarrollo fueron creadas por esta razón, mientras que en los países desarrollados sólo se produjeron en el 17 por ciento de los casos (Beamish, 1985).

En algunos países, se dan contratos de «extinción» (que pueden denominarse contratos de «absorción» desde el punto de vista del país receptor) que reducen la participación inicial de la empresa multinacional en la joint venture, siendo adquirida progresivamente por uno o más socios locales. Al final del proceso, la multinacional puede mantener una participación minoritaria, o no mantener ninguna participación. De cualquier forma es probable que siga relacionada con el socio local mediante un contrato de licencia, de gestión u otros acuerdos contractuales (Young y otros, 1991).

Necesidades de las aptitudes del socio. Las multinacionales reconocen que las empresas locales pueden aportar a la joint venture un conocimiento profundo del complejo y volátil mundo de la economía, política y cultura local. Además, el socio local estará en mejor posición que una empresa multinacional para tratar con el gobierno

huésped y obtendrá un mayor beneficio de las reglamentaciones locales. Sólo el 38 por ciento de las joint ventures con empresas en países en vías de desarrollo atienden a esta razón, frente al 64 por ciento de las empresas en países desarrollados (Beamish, 1985).

Necesidades de atributos o activos. La globalización de los mercados requiere que las empresas sean cada vez más eficaces y eficientes para competir en el mercado mundial. Este hecho favorece la creación de joint ventures que permitan a las empresas matrices expandir sus capacidades y acceso a los mercados. Los activos incluyen financiación o patentes, mientras que los atributos están relacionados con el uso o fabricación de ciertos productos. Es de suponer que pocas empresas en países en vías de desarrollo posean atributos o activos que demanden las empresas multinacionales. De ahí que sólo el 5 por ciento de las joint ventures con empresas de países en vías de desarrollo se crearan por esta razón. En los países desarrollados el porcentaje alcanzó el 19 por ciento (Beamish, 1985).

Al tener el gobierno local y los socios de la joint venture intereses contrapuestos, resulta importante reconocer las diferencias en sus objetivos con el fin de dar los pasos necesarios para reconciliarlos. Tener en cuenta al gobierno obedece a su protagonismo en la creación de joint ventures internacionales, como puso de manifiesto Janger (1980), entre otros muchos investigadores, al descubrir en su muestra que aproximadamente la mitad de las joint ventures eran el resultado del requerimiento del gobierno huésped.

Las razones del socio internacional para crear una joint venture son: entrar en nuevos mercados, compartir y evitar riesgos económicos y políticos (expropiaciones y nacionalizaciones), mantener buenas relaciones con los gobiernos, aprovechar determinados contratos y lograr sinergias. En concreto, la empresa multinacional persigue entrar en nuevas operaciones de fabricación en un país en vías de desarrollo con un mercado considerable, o un mercado potencial en crecimiento, razonable riesgo y una oportunidad para una tasa de beneficios satisfactoria a medio o a largo plazo (UNCTC, 1987).

Entre los objetivos del socio local tenemos: acceso a una tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar; entrar en una nueva operación de fabricación con una prestigiosa empresa multinacional, que puede proporcionar tecnología esencial, conocimiento del negocio y nombre comercial; acceso a técnicas de gestión, como el control de calidad y, finalmente, lograr un mayor crecimiento y diversificación (UNCTC, 1987).

El gobierno persigue, entre otros, los siguientes objetivos (Wright y Russel, 1975): incremento del empleo local, sustitución de importaciones, transferencia de tecnología y minimización del control extranjero sobre la industria local, contribuciones a la industrialización y desarrollo económico, incremento de la renta nacional, mejora de la balanza de pagos y el desarrollo de zonas retrasadas del país.

Entre las principales aportaciones del socio local se encuentran capital, instalaciones, canales de distribución, administradores nativos, conocimiento del entorno local y del país, relaciones con el gobierno y las instituciones financieras, conocimiento de los proveedores y de los sindicatos y algunas capacidades de marketing. El gobierno generalmente aporta subvenciones y deducciones fiscales y, en algunos casos, contribuye mediante expropiaciones a la localización del emplazamiento para la fábrica. El socio internacional aporta tecnología de producción, know how, patentes, formación técnica,

dirección profesional, capacidades de marketing y experiencia internacional en el mundo de los negocios.

En algunos casos la multinacional retiene la autoridad para nombrar directivos clave o el derecho a veto en decisiones cruciales. En otras circunstancias el socio local comparte la formulación de las políticas empresariales, pero deja las decisiones operativas a la multinacional. Otros veces el socio local asume la alta dirección y dirige la joint venture con algún tipo de asesoramiento técnico y otras ayudas de la multinacional. Las empresas multinacionales generalmente asumen mayor responsabilidades de dirección durante las fases iniciales de la joint venture, pero la dirección conjunta es promovida para usar la competencia particular de los socios locales, involucrarlos cada vez más en la toma de decisiones y, con el tiempo, se pretende que la dirección local asuma mayores competencias (UNCTC, 1987).

La utilización de la joint venture para entrar en un mercado es contemplada por algunos investigadores como una opción de second best. El compartir recursos y habilidades puede ser arriesgado debido, principalmente, a la posibilidad de comportamientos oportunistas de los socios. De ahí que las empresas consideren el control total de la subsidiaria la opción más adecuada. La evidencia empírica no respalda una relación causal entre el control (resultado de una propiedad cien por cien) y la rentabilidad. Además, existen algunas otras maneras de ejercer el control. Por ejemplo, cuando se detenta la propiedad y exclusividad de la actividad básica en la cadena de valor del producto.

La joint venture complica la estrategia de la empresa multinacional. Es de suponer que los socios locales estarán interesados sólo en la planificación específica para la región o país, sin importarle la estrategia global integrada de la empresa multinacional. En este sentido, conviene destacar que las subsidiarias son más exportadoras que las joint ventures, al estar más integradas en la estrategia global de la multinacional, sobre todo las subsidiarias más jóvenes (Chowdhury, 1992).

La empresa multinacional es más propensa a participar en joint ventures con socios locales si los mercados están socioculturalmente alejados, no posee recursos suficientes, persigue adaptar sus productos a los mercados locales, puede mantener el control de todas las etapas verticales de su industria mediante el dominio de una actividad, tiene una necesidad excepcional de dispersar el riesgo de expansión a nuevos mercados, se enfrenta a restricciones legales, compite en entornos inciertos, tiene poca experiencia en negocios internacionales, fabrica productos estandarizados, tiene líneas de productos diversificados, y está interesada en la integración vertical (Porter y Fuller, 1988; UNCTC, 1987).

3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La elección del modo de acceso a los mercados internacionales constituye una decisión estratégica que debe ser cuidadosamente valorada, de modo que es preciso estimar para cada alternativa los costes y beneficios que lleva asociados. Este proceso de evaluación consta, como cualquier otra decisión de orden estratégico, de tres etapas (Kefalas, 1990):

- 1) Análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, con una especial atención al producto. Las características técnicas del producto que determinan su rendimiento frente al de la competencia, junto con una buena protección de su innovación, pueden dar a la empresa la posibilidad de exportar en vez de fabricar en el extranjero, inclusive si esto aumenta el precio de venta en el mercado final. Esta situación de cuasimonopolio tendrá, por lo general, una duración limitada. A medida que el producto progresa dentro de su ciclo de vida se hacen primordiales las consideraciones del coste de fabricación y la fabricación en el extranjero puede revelarse más rentable para los productos cuya fabricación requiere mano de obra poco cualificada. Con frecuencia, esta fabricación se hará necesaria con el paso del tiempo.
- 2) Análisis de las limitaciones, barreras y debilidades del entorno. Las características intrínsecas de cada país (legislación, gobierno, sistema fiscal, infraestructura –no solo industrial, sino también civil, a nivel de formación de su población–) y especialmente su riesgo político condicionan en gran medida el modo de acceso a los mismos. En general, mientras que para la mayoría de los países desarrollados la elección del modo de acceso es amplia, para muchos países en vías de desarrollo existen restricciones (impuestas por sus gobiernos) que limitan las posibilidades de acceso a sus mercados.
- 3) Valoración de los objetivos y metas de la empresa, en concreto, analizar como los objetivos asignados al proceso de internacionalización contribuyen al logro de los objetivos empresariales: si consolidan y/o incrementan el conjunto de recursos y capacidades (competencias distintivas) ya acumuladas o, en otras palabras, si el uso de los recursos y capacidades ociosos en el desarrollo internacional constituye efectivamente una aplicación eficaz y eficiente de los mismos.

Para realizar la valoración mencionada más arriba es necesaria la consideración de factores tanto cualitativos como cuantitativos. En este sentido es primordial que la empresa reconozca las restricciones que le impone el ambiente internacional y que evalúe sus propias habilidades, identificando los elementos clave de su competencia distintiva y viendo qué grado de control mantendrá sobre dichos elementos de acuerdo con la forma de penetración que elija (tabla 3).

PRINCIPALES ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	CANALES DE VENTA		CANALES DE PRODUCCIÓN			
	EXPORTACIÓN DIRECTA INDIRECTA (Comercializadoras)	FRANQUICIA	ACUERDOS INDUSTRIALES	EMPRESAS EN COPROPIEDAD	INVERSIÓN DIRECTA DE PRODUCCIÓN	
MARKETING Características del producto	con frecuencia similares a las del país de origen (bajo el control de la empresa)		adaptación poco frecuente pero posible (control variable)	adaptación posible (el concedente ejerce poco control)	adaptación posible (control más o menos grande)	control total
«Feedback» (retroalimentación) Mercado	de bueno a mínimo, según el grado de vinculación del exportador		bueno	variable	variable	total
TECNOLOGÍA Control de la utilización de la tecnología	total	total	prácticamente total	variable. El concesionario aporta mejoras. Se puede convertir en competencia	variable	total
PRODUCCIÓN Control de costos	total	total	generalmente fuerte	débil	más o menos fuerte	total
Control de quién produce. A donde se exporta el producto	total	parcial en el mercado objetivo	total	parcial o total	parcial o total	total

Tabla 3: Relación entre el modo de acceso y el grado de control (adaptada de Sallenave, 1985; 260.)

También es preciso considerar que la naturaleza del desarrollo comercial cambia en función del tipo de transferencia que se efectúe hacia los mercados extranjeros. La tabla 4 identifica los modos de acceso normalmente más adecuados, según que se pretenda transferir mercancías, servicios, tecnología, capital y, eventualmente, personas.

NATURALEZA DEL DESARROLLO INTERNACIONAL	FLUJO (NATURALEZA DE INTERCAMBIOS)	MODOS DE DESARROLLO INTERNACIONAL
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnología Servicios Mercancías	Contratos de licencia Franquicia
Participativa	Tecnología Capital Servicios Mercancías	Consortios Sociedades en copropiedad
Integrada	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos	Inversión directa: sucursal o filial supervisada
Autónoma	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos Capacidad de Innovación	Inversión directa: filial libre

Tabla 4: Formas de desarrollo internacional (Sallenave, 1985; 247).

Algunos otros factores, que deben ser considerados, guardan una relación con el modo de acceso fácilmente predecible. Así, por ejemplo, cuando se consideran los recursos de capital o directivos que es preciso comprometer en el proceso de internacionalización, en el caso de que la empresa multinacional conceda una licencia a otra empresa extranjera, normalmente, se comprometen muy poco capital y muy escasos recursos directivos. Del mismo modo, las joint-ventures suelen requerir una menor inversión, tanto de capital como de recursos directivos, que las subsidiarias de propiedad total.

De otro lado, si consideramos la decisión en términos de flexibilidad, los acuerdos de licencia suelen imponer, para la empresa que se internacionaliza, una mayor rigidez que aquellas otras formas de acceso en que media una estructura de propiedad, ya sea parcial o total. Mientras que es posible modificar, con cierta facilidad, los acuerdos establecidos con una subsidiaria, la modificación de los derechos y obligaciones que se derivan de un acuerdo de licencia, en principio, no pueden ser modificados sin una renegociación de igual a igual entre licenciante y licenciatario. En el caso de una joint-venture, la posibilidad de redefinir su contenido suele ser mayor que en el caso de la licencia o similares.

Otro factor de considerable importancia viene definido por la posibilidad de obligar el cumplimiento de los términos del acuerdo. En este sentido, el riesgo es tanto mayor, cuando la empresa decide acceder al mercado internacional a través de cualquier modalidad contractual. Así, por ejemplo, en el caso de la licencia, la empresa que la concede corre el riesgo de que la empresa licenciataria incumpla algunos de los términos del acuerdo, entre los que cabe destacar: la existencia de limitaciones geográficas sobre ventas, la necesidad de realizar controles de calidad y la obligación de comprar productos intermedios a la empresa licenciante, entre otros.

Otros factores de necesaria consideración son los relacionados con la corriente de ingresos que se han de generar hacia la empresa que se internacionaliza, en concreto, su volumen y, sobre todo, su estabilidad. Respecto al volumen, en principio no se puede establecer una prelación definitiva entre las formas de acceso. Así, la concesión de una licencia que establezca un canon sobre el volumen de ventas de la empresa licenciataria puede devengar mayores ingresos para la empresa licenciante que el establecimiento de una subsidiaria o una joint-venture. De otro lado, los ingresos que origina una joint-venture son, normalmente, menores que los devengados por una subsidiaria de propiedad total, al menos en términos absolutos.

Por lo que respecta a la estabilidad de los ingresos, la experiencia precedente permite realizar un análisis más determinante, de modo que la estabilidad de la corriente de fondos devengados por un acuerdo de licencia (o cualquier modalidad similar) es, normalmente, mayor, dado que, tales acuerdos, generalmente, establecen, para la empresa licenciataria, la obligación de realizar pagos fijos o condicionados al volumen de producción, nunca condicionados al volumen de beneficios, como ocurre en las joint-ventures y en las subsidiarias de propiedad total.

Otro factor importante en el análisis viene definido por el riesgo político asociado a cada modo de acceso. En general, la modalidad contractual implica un menor riesgo político que la modalidad de inversión, en cualquiera de sus variantes. Por el contrario, la existencia de una subsidiaria de propiedad total permite, a la empresa que se internacionaliza, acceder a ciertas ventajas y conocimientos difíciles de obtener por otras vías. Del mismo modo, cuando se accede a través de una subsidiaria de propiedad total,

el conocimiento que tiene la empresa local acerca de su mercado, la difusión de su nombre comercial en su país y el acceso y conocimiento que ya tiene a los sistemas locales de distribución, suelen ser más adecuados, para la empresa internacional, que aquellas otras modalidades que implican un menor grado de control.

Es preciso realizar una consideración global de todos los factores considerados, sistematizando los mismos en costes y beneficios. La tabla 5 recoge los factores mencionados, ya segmentados en costes y beneficios, al tiempo que ofrece una clasificación, para cada elemento de coste y de beneficio, de los principales modos de acceso a los mercados internacionales. Una rápida observación nos permite señalar que, valorados en términos de costes y beneficios, ninguno de los modos de acceso emerge, en principio, como el más deseable. Por ello, la metodología a aplicar para realizar la selección consiste en comparar las corrientes de costes y de beneficios futuros, descontándolas a un tipo de interés que refleje el riesgo asociado con cada alternativa. Esta metodología nos permitiría observar, una vez descontada la inversión inicial, el valor actual de cada opción y, por tanto, observar cual es el método que mejor contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

	Acuerdos de licencia	Joint-Venture con una empresa local	Joint-Venture de empresas multinacionales líderes en sus sectores (Consorcio)	Subsidiaria (Filial) de la empresa (controlada y dirigida al completo por la empresa)
Costes				
1. Coste del capital comprometido	1	2	3	4
2. Coste de los recursos directivos comprometidos	1	2	3	4
3. Restricciones sobre la flexibilidad estratégica y operativa	4	3	2	1
4. Coste de obligar el cumplimiento de los términos del acuerdo	4	?	?	1
Beneficios				
1. importe de los pagos a la matriz	?	?	?	?
2. Estabilidad de los pagos a la matriz	4	?	?	?
3. Seguridad política para la matriz	4	3	2	1
4. Contribución al acervo de conocimiento de la matriz	1	2	4	4
5. Contribución al valor de los nombres comerciales y de las marcas registradas de la matriz	1	2	3	4
6. Disponibilidad futura de mercado local para la matriz	1	2	3	4

Tabla 5: Costes y beneficios asociados al modo de acceso en el mercado internacional -1 es el menor y 4 es el mayor, tanto coste como beneficio- (Vernon y Wells, 1991; 23).

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993):** «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- ANSOFF, I. H. (1984):** *Implementing strategic management*. Prentice-Hall Internacional. New York.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1992):** «Inward technology licensing as an alternative to internal R&D in new product development: a conceptual framework», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 156-167.
- BEAMISH, P. W. (1985):** «The characteristics of joint ventures in developed and developing countries», *Columbia Journal of World Business*, vol. 20, n. 3, fall, 13-19.
- BEAMISH, P. A.; KILLING, J. P.; LECRAW, D. J. y CROOKELL, H. (1990):** *International management*, Irwin, Homewood.
- BERLEW, F. K. (1984):** «The joint venture -a way into foreign markets», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 48-54.
- BOND, R. E. y BOND (1992):** *Franchise opportunities*, Irwin.
- BROOKE, M. Z. (1986):** *International management: a review of strategies and operations*. Hutchinson. Londres.
- BURTON, F. N. e INOUE, H. (1984):** «Expropriations of foreign-owned firms in developing countries: a cross-national analysis», *Journal of World Trade Law*, septiembre-octubre, 396-414.
- CHOWDHURY, J. (1992):** «Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective», *Management International Review*, vol. 22, n. 2, 115-133.
- CONTRACTOR, F. J. (1980):** «The composition of licensing fees and arrangements as a function of economic development of technology recipient nations», *Journal of International Business Studies*, invierno, 47-62.
- CONTRACTOR, F. J. (1984):** «Choosing between diverse investment and licensing: theoretical considerations and empirical test». *Journal of International Business Studies*, Fall, pgs. 110-36.
- CUERVO, A. (1993):** «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- DICKEN, P. (1986):** *Global shift. Industrial changes in a turbulent world*. Harper and Row. New York.
- EVAN, W. M. y OLK, P. (1990):** «R&D consortia: a new U.S. organizational form», *Sloan Management Review*, Spring, 37-46.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993):** «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991a):** «La cooperación empresarial: concepto y tipología», *Documento de Trabajo*, nº 29/1991, Universidad de Oviedo.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991b):** «La subcontratación incrementa la competitividad empresarial», *Economía Industrial*, nº 282; 145-53.
- FORD, D. y RYAN, C. (1982):** «La venta de tecnología», *Harvard-Deusto Business Review*, 2 trim., n. 10, 133-144.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M. E. y RAWLINSON, R. A. (1986):** «Patterns of international coalition activity», en PORTER, M. E.: *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Massachusetts.

- GOSHAL, S. (1987):** «Global strategy: an organizing framework». *Strategic Management Journal*, vol. 8.
- GRANT, R. M. (1991):** *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*, Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1989):** «Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia», *Harvard-Deusto Business Review*, 3 trim., n. 39, 19-28.
- HARRIGAN, K. R. (1985):** *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- HUFBAUER, C. G. y BRIGGS, P. H. (1975):** «Expropriation losses and tax policy», *Harvard International Law Journal*, verano, 553-564.
- JANGER, A. R. (1980):** *Organization of international joint ventures*, Conference Board Report, n. 787, New York.
- KEFALAS, A. G. (1990):** *Global business strategy. A systems approach*. South-Western Publishing Co. Cincinnati.
- KILLING, J. P. (1982):** «How to make a global joint venture work», *Harvard Business Review*, mayo-junio, 120-127.
- KILLING, J. P. (1988):** «Understanding alliances: the role of task and organizational complexity», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P.: *Cooperative strategies in international business*, Lexington, Mass.
- KLEIN, S. y ZIF, J. (1992):** «Joint ventures locales frente a globales», *Economía Industrial*, Enero-Febrero, n. 283, 61-66.
- KOBRIN, S. J. (1979):** «Political risk: a review and reconsideration», *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, 67-80.
- KOBRIN, S. J. (1980):** «Foreign enterprise and forced divestment in LDCs», *International Organization*, invierno, 65-88.
- KOTKIN, J. (1988):** «Hecho en E.U.A.: casos de fabricación en el país» en INC (ed.): *Estrategia en los negocios. Lo mejor de Inc*, Ventura Ediciones, México.
- MARKIDES, C. C. y BERG, N. (1989):** «Trasladar la producción al extranjero puede ser una estrategia peligrosa», *Harvard-Deusto Business Review*, 2 trim., n. 38, 57-66.
- MARITI, P. y SMILEY, R. H. (1983):** «Co-operative agreements and the organization of industry», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 31, n. 4, Junio, 437-451.
- MENDELSON, M. (1989):** *Guía práctica de la franquicia*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- OHMAE, K. (1991):** *El poder de la triada. Las nuevas reglas de la competencia mundial*. McGraw Hill. Madrid.
- PENROSE, E. T. (1962):** *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- PORTER, M. E. (ed.) (1986a):** *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.
- PORTER, M. E. (1986b):** «Changing patterns of international competition». *California Management Review*, vol. 28, nº 2.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1988):** «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, junio, 101-120.
- ROBINSON, R. D. (1988):** *The international transfer of technology*, Ballinger.

- ROBOCK, S. H. (1971):** «Political risk: identification and assessment», *Columbia Journal of World Business*, julio-agosto, 6-20.
- ROOT, F. (1982):** *Foreign market entry strategies*. AMACOM. New York.
- SALLENAVE, J. P. (1985):** *Gerencia y planificación estratégica*. Norma, Bogotá.
- SIMON, J. D. (1982):** «Political risk assessment: past trends and future prospects», *Journal of World Business*, otoño, 62-71.
- SIMON, J. D. (1984):** «A theoretical perspective on political risk», *Columbia Journal of International Business Studies*, invierno, 123-143.
- TEECE, D. J. (1990):** «Innovación tecnológica y éxito empresarial», en ESCORSA, P. (ed.): *La gestión de la empresa de alta tecnología*, Ariel, Barcelona.
- TORRE, J. y NECKAR, D. H. (1990):** «Forecasting political risks for international operations», en VERNON-WORTZEL, H. y WORTZEL, L. H. : *Global strategic management. The essentials* (2ª Ed.), John Wiley & Sons, Nueva York.
- UNCTC (UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION) (1983):** *Features and issues in turnkey contracts in developing countries: a technical paper*, UNCTC Advisory Studies, New York.
- UNCTC (UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION) (1987):** *Arrangements between joint ventures partners in developing countries*, UNCTC Advisory Studies, n. 2, serie B, United Nations, New York.
- VENTURA VICTORIA, J. (1994):** *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.
- VERNON, R. y WELLS, L. T. (1991):** *The manager in the international economy*, (6ª Ed.). Prentice-Hall International. Londres.
- WALKER, B. J. y ETZEL, M. J. (1973):** «The internationalization of the U.S. franchise system: progress and procedures», *Journal of Marketing*, vol. 37, abril, 38-46.
- WELCH, L. S. (1985):** «The international marketing of technology: An interaction perspective», *International Marketing Review*, vol. 2, n. 1, primavera, 41-53.
- WILLIAMS, M. I. (1975):** «The extent and significance of the nationalization of foreign-owned assets in developing countries», *Oxford Economic Papers*, julio, 268-273.
- WRIGHT, R. W. y KOBEL, V. (1981):** «Turnkey projects: Canada's route to third world markets», *Business Quarterly*, primavera, 46-55.
- WRIGHT, W. W. y RUSSEL, S. S. (1975):** «Joint ventures in developing countries: realities and responses», *Columbia Journal of World Business*, vol. 10, n. 2, 74-80.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, J. R. (1991):** *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*, Plaza y Janés, Barcelona.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/1988 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/1988 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/1988 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/1988 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/1989 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/1989 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/1989 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/1989 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/1989 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/1990 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/1990 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/1990 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/1990 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/1990 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/1990 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/1990 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena
- Doc. 017/1990 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/1990 RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/1990 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios. en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/1990 CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).

- Doc. 021/1990 JOAQUIN LORENCES.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/1990 MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/1990 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.
- Doc. 024/1990 LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/1990 MYRIAM GARCIA OLALLA.- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/1991 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/1991 CANDIDO PAÑEDA.- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/1991 PILAR SAENZ DE JUBERA.- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/1991 ESTEBAN FERNÁNDEZ SANCHEZ.- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/1991 JOAQUIN LORENCES.- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/1991 JOAQUIN LORENCES.- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/1991 CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- Política económica regional
- Doc. 033/1991 BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/1991 BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/1991 NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Seven Hypotheses About Public Chjoice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/1991 CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/1991 ANA JESUS LOPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/1991 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ.- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/1992 INÉS RUBIN FERNÁNDEZ.- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/1992 ESTEBAN GARCIA CANAL.- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.

- Doc. 041/1992 ESTEBAN GARCIA CANAL.- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/1992 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/1992 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/1992 CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/1992 CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/1992 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Influencia relativa de la evolución demográfica en le futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/1992 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.
- Doc. 048/1992 SUSANA LOPEZ ARES.- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/1992 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/1992 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/1992 MARTA IBAÑEZ PASCUAL.- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/1992 JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/1992 JULITA GARCIA DIEZ.- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/1992 SUSANA MENENDEZ REQUEJO.- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/1992 CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petroleo a partir del carbón
- Doc. 056/1992 IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/1992 LAURA CABIEDES MIRAGAYA.- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/1992 JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/1992 M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.

- Doc. 061/94 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.** - Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 **VICTOR FERNANDEZ BLANCO.** - Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 **ESTEBAN GARCIA CANAL.** - La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.** - Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.** - Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.** - La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 **JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.** - Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 **VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.** - Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 **M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.** - Programación clásica y teoría del consumidor.
- Doc. 070/94 **M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.** - Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 **AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.** - Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 **RODOLFO GUTIÉRREZ.** - La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia los sindicatos.
- Doc. 073/94 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.** - Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 **JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.** - Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 **ESTEBAN FERNANDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.** - La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.** - Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 **VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.** - Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 **MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.** - La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.

- Doc. 079/94 **IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.**-
Planificación y organización de la fuerza de
ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 **FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La reacción del
precio de las acciones ante anuncios de cambios
en los dividendos.
- Doc. 081/94 **SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.**- Relaciones de
dependencia de las decisiones de inversión,
financiación y dividendos.