

T 98/51

**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA**  
**Departament d'Organització d'Empreses**

**“LAS EMPRESAS CONJUNTAS (JOINT VENTURES)  
INTERNACIONALES CREADAS POR LAS EMPRESAS  
CATALANAS. FACTORES DE ÉXITO.”**

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por:  
MANEL RAJADELL CARRERAS**

**Dirigida por:  
Dr. PERE ESCORSA CASTELLS**

**Terrassa, 1998**



**INDICE GENERAL.**

## INDICE

### TABLA DE CONTENIDOS.

	<b>Pág.</b>
<b>0. PROLOGO.</b>	
Prólogo.	14
Justificación del interés del tema propuesto.	18
Agradecimientos.	19
<b>I. INTRODUCCION.</b>	
1.1. Introducción general.	23
1.1.1. Causas del proceso de internacionalización.	23
1.1.2. Planteamiento estratégico de la internacionalización.	29
1.2. Conceptos generales previos: organización, empresa y empresa conjunta.	32
1.2.1. Concepto de organización.	32
1.2.1.1. Misión y objetivos de la organización.	36
1.2.1.2. Principios para la consecución de objetivos.	42
1.2.1.3. La supervivencia de las organizaciones.	43
1.2.2. Concepto de empresa.	44
1.2.2.1. Misión y objetivos de la empresa.	46
1.2.2.2. Estrategia para la consecución de objetivos.	51
1.2.3. Concepto de empresa conjunta.	56
1.3. Comentarios finales.	63
<b>II. ESTRATEGIAS GENERALES DE INTERNACIONALIZACION.</b>	
2.1. Introducción.	66
2.2. Teorías de Internacionalización.	67
2.2.1. Teorías estáticas: las explicaciones neoclásicas, la Escuela de la Organización Industrial, la Teoría del Ciclo de Vida.	67
2.2.2. Teorías dinámicas: Teoría Evolutiva de la Internacionalización.	74
2.3. El proceso de internacionalización.	79
2.3.1. Factores del proceso de internacionalización.	79
2.3.2. Papel de las Administraciones Públicas en España y Catalunya.	82
2.3.3. Formas o alternativas de internacionalización.	83
2.3.3.1. Factores de decisión.	83

2.3.3.2.	Etapas del proceso de internacionalización.	87
2.3.3.2.1.	Etapas comercial.	87
2.3.3.2.2.	Etapas contractual.	92
2.3.3.2.2.1	Coproducción o división del proceso de producción.	93
2.3.3.2.2.2.	Subcontratación, subcontratación avanzada y outsourcing.	94
2.3.3.2.2.3.	Franquicia.	96
2.3.3.2.2.4.	La cesión de licencias y el know-how.	102
2.3.3.2.2.4.1.	La fabricación bajo licencia.	103
2.3.3.2.2.4.2.	La transferencia de know-how.	104
2.3.3.2.2.5.	Piggy-back, contratos de comercialización o de distribución.	104
2.3.3.2.2.6.	Contrato de dirección.	105
2.3.3.2.3.	Inversión directa.	107
2.3.3.2.3.1.	Estrategias de propiedad. Estudio comparativo.	111
2.3.3.2.3.2.	La decisión de invertir y el término de riesgo político	121
2.3.3.2.3.3.	Incentivos a la inversión extranjera.	126
2.3.4.	Causas de implantación en el exterior.	127
2.3.5.	Tendencias a nivel mundial	150
2.3.5.1.	Estrategias de globalización.	151
2.3.5.2	Cooperación internacional.	158
2.3.5.2.1.	Clasificación de los acuerdos de cooperación.	166
2.3.5.2.2.	Objetivos de los acuerdos de cooperación.	168
2.3.5.2.3.	Factores de éxito de los acuerdos de cooperación.	170
2.3.6.	Conclusiones.	171

### III EMPRESAS CONJUNTAS.

3.1.	Introducción.	173
3.2.	Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas.	173
3.3.	Los estudios sobre empresas conjuntas.	179
3.4.	Causas para la creación de una empresa conjunta	180
3.5.	Formas afines a la empresa conjunta.	198
3.5.1.	Contratos formales	199
3.5.1.1.	Agrupaciones Europea de Interés Económico (AEIE).	200
3.5.1.2.	Agrupación de Interés Económico (AIE)	201
3.5.1.3.	Consortios o Uniones de Empresas.	202
3.5.1.4.	Unión Temporal de Empresas (UTE).	203
3.5.1.5.	Resumen de los acuerdos de cooperación con contratos formales.	203
3.5.2.	Contratos atípicos.	204
3.5.2.1.	Empresas ad-hoc para la realización de proyectos internacionales.	204

3.5.2.2.	Fórmulas de cooperación basadas en el “venture management”.	205
3.6.	Tipos de empresas conjuntas.	205
3.7.	Contrato y empresa conjunta.	218
3.8.	Selección del socio.	223
3.8.1.	Proceso de selección del socio.	223
3.8.2.	Canales de búsqueda de socios.	230
3.8.2.1.	Canales de búsqueda internos.	230
3.8.2.2.	Canales de búsqueda externos.	230
3.8.2.3.	Misiones comerciales: Estudio de un caso	231
3.9.	Razones estratégicas para la no creación de empresas conjuntas en el exterior por parte de cinco empresas catalanas.	236

#### **IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

4.1.	Area de investigación.	242
4.2.	Revisar la investigación previa.	243
4.3.	Formulación de hipótesis.	243
4.4.	Diseñar el estudio para probar las hipótesis.	247
4.4.1.	Planteamiento general.	247
4.4.2.	Las entrevistas en general.	252
4.4.2.1.	Condiciones generales.	252
4.4.2.2.	La formulación de las preguntas.	253
4.4.3.	El trabajo de campo.	254
4.4.4.	El guión de la entrevista.	255

#### **V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. COMPROBACION DE HIPOTESIS**

5.1.	Clasificación y descripción de las empresas.	264
5.2.	Proceso evolutivo de la internacionalización.	280
5.3.	Objetivos de las empresas conjuntas catalanas.	285
5.4.	Porcentajes de participación.	306
5.5.	Selección del país de destino.	313
5.5.1.	Criterios de selección.	313
5.5.2.	Variables consideradas de coyuntura económica.	320
5.5.3.	Infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares.	322
5.5.4.	Infraestructuras de proveedores. Logística y subcontratación.	323
5.5.5.	Análisis del riesgo político. Estudio del nivel de seguridad ciudadana.	325
5.5.6.	Análisis de incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación.	328
5.5.7.	Tramitación de autorizaciones para la implantación y puesta en marcha.	331
5.5.8.	Diseño de la planta de producción. Selección de constructores e instaladores.	332

5.5.9.	Estudios de localización en el país de destino.	335
5.6.	Selección del socio.	338
5.6.1.	Perfil del socio. Condiciones valoradas por el socio.	338
5.6.2.	Proceso de selección de candidatos.	345
5.6.3.	Medida del interés de los socios.	348
5.6.4.	Definición de atribuciones, actividades y funciones.	350
5.6.5.	Efecto “Caballo de Troya”.	355
5.7.	Adaptación de productos para el acceso a los mercados locales.	361
5.8.	Ayudas y subvenciones de la Administración.	366
5.8.1.	Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del COPCA.	366
5.8.2.	Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del ICEX.	367
5.8.3.	ECIP.	368
5.8.4.	JOP.	369
5.8.5.	Otros.	369
5.9.	Factores de éxito de las empresas conjuntas.	373
5.10	Comprobación de hipótesis.	396
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES.</b>	
6.1.	Conclusiones finales.	405
6.1.1.	Primera parte.	405
6.1.2.	Segunda parte.	406
6.1.2.1.	Caracterización de las empresas catalanas de la muestra.	407
6.1.2.2.	Proceso de internacionalización.	407
6.1.2.3.	Objetivos planteados en la creación de la empresa conjunta.	408
6.1.2.4.	Porcentaje de participación.	408
6.1.2.5.	Factores de decisión en la elección del país de destino.	409
6.1.2.6.	Factores de decisión en la elección del socio.	410
6.1.2.7.	Esfuerzos de adaptación de los productos para el acceso a los mercados de destino.	411
6.1.2.8.	Ayudas procedentes de las Administraciones Públicas.	412
6.1.2.9.	Determinación de los factores de éxito.	412
6.2.	Limitaciones de la investigación.	413
6.3.	Futuras investigaciones.	414
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.</b>	416
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS.</b>	
I.	Distinción entre acuerdo de cooperación y empresa conjunta. El caso de Antonio Puig, S.A.	431

II.	Información recibida de las Oficinas Comerciales Españolas.	433
III.	Ficha Técnica de la Ley de la Función Estadística Pública.	437
IV.	Carta del Conseller d'Indústria de la Generalitat de Catalunya para la obtención de facilidades en la realización de las entrevistas a las empresas.	439



## INDICE DE FIGURAS.

	<b>Pág.</b>
1	Objetivos y empresas conjuntas. 62
2	Decisiones de internacionalización en la empresa. 86
3	Etapas del proceso de internacionalización: Etapa Comercial. 90
4	Etapas del proceso de internacionalización: Etapa Contractual. 106
5	Alternativas de penetración en mercados exteriores. 116
6	Métodos alternativos de introducción en mercados exteriores. 118
7	Distribución geográfica de las empresas conjuntas catalanas de la muestra. 274
8	Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre países y sectores. 278
9	Formas de internacionalización en función del riesgo y el control. 284
10	Gráfica de objetivos en el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores. 298
11	Gráfica de sectores en el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores. 299
12	Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre objetivos y países. 300
13	Gráfica de objetivos en el análisis de correspondencias entre objetivos y países. 303
14	Gráfica de países en el análisis de correspondencias entre objetivos y países. 304
15	Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre objetivos y países. 305
16	Gráfica de factores de éxito en el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países. 389
17	Gráfica de la situación relativa de países en el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países 389
18	Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre factores de éxito y países 390
19	Gráfica de los factores de éxito en el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores. 394
20	Gráfica de la situación relativa de sectores en el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores. 394
21	Gráfica conjunta del análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores. 395

## INDICE DE TABLAS.

		Pág.
1	Jerarquía de las contribuciones de los socios locales a la empresa conjunta.	60
2	Tipos de ventajas competitivas y estrategias de internacionalización.	71
3	Formas de desarrollo internacional.	120
4	Exposición al riesgo político.	122
5	Naturaleza del riesgo político.	123
6	Perfiles de las empresas que forman AIE Marcas de Canal Catalanas.	202
7	Características de los acuerdos de cooperación con contratos formales.	203
8	Características de las empresas conjuntas en función del país de destino	213
9	Perfiles de las empresas participantes en la Misión Comercial a Costa Rica, septiembre 1996.	232
10	Resultados de la evaluación de la Misión Comercial a Costa Rica, septiembre 1996.	235
11	Perfiles de cinco empresas catalanas que han renunciado a la creación de una empresa conjunta.	237
12	Claves para la clasificación de las empresas de la muestra.	264
13	Empresas que componen la muestra objeto de estudio.	265
14	Clasificación final de las empresas que componen la muestra.	267
15	Clasificación de las empresas estudiadas por sectores.	269
16	Clasificación de las empresas estudiadas según su estructura organizativa.	269
17	Clasificación de las empresas estudiadas según su proceso de toma de decisiones.	270
18	Clasificación de las empresas estudiadas según su sistema de poder.	270
19	Clasificación de las empresas estudiadas según su producto.	271
20	Clasificación de las empresas estudiadas según su sistema productivo.	271
21	Clasificación por sectores de las empresas creadas en el exterior.	272
22	Distribución de las empresas conjuntas por países.	273
23	Claves de los sectores para el análisis de correspondencias entre países y sectores.	275
24	Claves de los países para el análisis de correspondencias entre países y sectores.	276

25	Datos para el análisis de correspondencias entre países y sectores.	277
26	Disposición de los sectores según las áreas de influencia en el análisis de correspondencias de países y sectores.	278
27	Resultados del seguimiento de la Teoría Evolutiva de la Internacionalización.	280
28	Resultados del seguimiento de la Teoría Evolutiva de la Internacionalización según el tamaño de las empresas de la muestra.	280
29	Resultados del seguimiento de la Teoría Evolutiva de la Internacionalización por sectores.	282
30	Clasificación y frecuencias relativas de los objetivos para las PYMES de la muestra.	286
31	Clasificación y frecuencias relativas de los objetivos para las empresas grandes de la muestra	287
32	Clasificación y frecuencias relativas de los objetivos para el conjunto de la muestra	293
33	Claves de los objetivos para el análisis de correspondencia entre objetivos y sectores.	294
34	Claves de los sectores para el análisis de correspondencia entre objetivos y sectores.	296
35	Datos para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores.	297
36	Claves de los países para el análisis de correspondencias entre objetivos y sectores.	301
37	Datos para el análisis de correspondencias entre objetivos y países.	302
38	Resumen de correspondencias entre objetivos y países.	305
39	Número de socios de las empresas conjuntas catalanas en el exterior.	306
40	Porcentajes de propiedad de las empresas conjuntas catalanas en el exterior.	307
41	Clasificación de las empresas conjuntas por países PVD y PI	309
42	Porcentajes de propiedad para las PYMES según los tipos de países (PVD y PI).	309
43	Porcentajes de propiedad para las empresas grandes según los tipos de países (PVD y PI).	310
44	Porcentajes de propiedad para el conjunto de empresas de la muestra según los tipos de países (PVD y PI).	310
45	Comparación de resultados con los trabajos de P.W. Beamish y J.I. Reynolds.	311
46	Comparación de resultados con el trabajo de P.J. Killing.	311
47	Criterios de selección del país de destino de la inversión.	314

48	Información recopilada mediante encuesta postal a las Oficinas Comerciales Españolas.	319
49	Resumen de los inconvenientes para la creación de una empresa conjunta en determinados países del mundo.	319
50	Porcentajes relativos a la realización de estudios macroeconómicos.	320
51	Resultados sobre las consideraciones de infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares.	322
52	Resultados sobre las consideraciones de infraestructuras de proveedores, logística y subcontratación.	323
53	Resultados sobre las consideraciones de riesgo político en el país de destino.	325
54	Resultados sobre las consideraciones de seguridad ciudadana en el país de destino.	326
55	Resultados sobre las consideraciones de incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación en un país determinado.	328
56	Resultados sobre las consideraciones de tramitación de autorizaciones para la implantación y puesta en marcha.	331
57	Resultados sobre las consideraciones de autorizaciones para la implantación y puesta en marcha, en función del tamaño de las empresas.	331
58	Resultados sobre las consideraciones de las responsabilidades del diseño de la planta de producción.	333
59	Resultados sobre las consideraciones de las responsabilidades del diseño de la planta de producción en función del tamaño de la empresa.	333
60	Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad de la selección de constructores e instaladores.	334
61	Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad de la selección de constructores e instaladores, en función del tamaño de las empresas.	335
62	Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del estudio de localización de la empresa conjunta.	335
63	Resultados sobre las consideraciones de la responsabilidad del estudio de localización de la empresa conjunta, en función del tamaño de la empresa catalana.	335
64	Aplicación del método cualitativo por puntos de localización, para las empresas conjuntas catalanas.	337

65	Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio por parte de las PYMES.	339
66	Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio por parte de las empresas grandes.	340
67	Perfil o condiciones valoradas en la selección del socio para el total de la muestra.	341
68	Proceso de selección del socio.	346
69	Valoración del interés del socio en la creación de la empresa conjunta.	348
70	Jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte de la empresa catalana a la empresa conjunta.	352
71	Jerarquía de las contribuciones en cuanto a funciones y desarrollo de actividades por parte del socio local.	353
72	Contribuciones del socio local, a la empresa conjunta según la UNCTC.	354
73	Resultados sobre las consideraciones del “Efecto Caballo de Troya”, según el tamaño de las empresas.	356
74	Resultados sobre las consideraciones del “Efecto Caballo de Troya”, para el total d empresas de la muestra.	357
75	Resultados relativos a la adaptación de productos por parte de las empresas catalanas.	362
76	Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del COPCA.	367
77	Utilización de ayudas, subvenciones y servicios del ICEX.	367
78	Implicación de las empresas catalanas en el programa europeo ECIP.	368
79	Implicación de las empresas catalanas en “otro” tipo de ayudas y subvenciones.	369
80	Clasificación de las áreas funcionales en relación al éxito de la empresa conjunta.	374
81	Análisis del área de la función de dirección en relación al éxito de la empresa conjunta.	375
82	Análisis del socio en relación al éxito de la empresa conjunta.	376
83	Clasificación de las áreas funcionales en relación al éxito de la empresa conjunta, según las Oficinas Comerciales Españolas.	382
84	Análisis del área de la función de dirección en relación al éxito de la empresa conjunta, según las Oficinas Comerciales Españolas.	382
85	Análisis del socio en relación al éxito de la empresa conjunta según las Oficinas Comerciales Españolas	382
86	Claves de los factores de éxito para el análisis de correspondencias.	385

87	Claves de los países para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países.	385
88	Datos para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y países.	387
89	Áreas de influencia de los factores de éxito y los países.	389
90	Claves de los sectores para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores.	390
91	Datos para el análisis de correspondencias entre factores de éxito y sectores.	392
92	Áreas de influencia de los factores de éxito y los sectores.	395

## **PROLOGO.**

## PROLOGO

Desde el Campus de Terrassa, el Departamento de Organización de Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, de la Universitat Politècnica de Catalunya planteó en 1994 a la Comisión de las Comunidades Europeas, la posibilidad de participar en un proyecto ECIP (European Community Investment Partners)<sup>1</sup>. El proyecto se situó dentro del marco de la Facilidad 1, donde sólo tienen acceso las organizaciones representativas de un grupo de empresas, como una Cámara de Comercio, una Federación de industrias, un organismo público de promoción del comercio exterior o también, una Institución Financiera miembro de la red ECIP.

Durante el último semestre de 1995 se estableció un convenio entre la UPC y el COPCA (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya), para la identificación de proyectos y socios potenciales en un país de Centro América, concretamente en Costa Rica. Desde un principio, se contó con la colaboración de una entidad de este país que fue CEGESTI (Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial de Costa Rica), cuya sede se encuentra en la capital San José.

En el momento de la organización de la “misión empresarial” surgió la necesidad de establecer una caracterización de los posibles socios, tanto por parte local como por parte del país exterior, en este caso Catalunya. Surgió también la necesidad de buscar un perfil de socio ideal y un modelo para el proceso a seguir en la organización de un encuentro empresarial para que éste tenga éxito. Algunos autores se atreven a describir las características de los socios ideales, y sugieren procedimientos para el establecimiento de las relaciones y la implantación de la empresa conjunta. Pero en general, los modelos propios de la literatura especializada, difieren de los mecanismos reales y la determinación de los factores que influyen en las decisiones para la constitución de una empresa conjunta son difíciles de definir.

Después de la intervención en el Proyecto ECIP Facilidad 1, se siguió investigando sobre el tema de las empresas conjuntas. El resultado o documento final del trabajo del Proyecto ECIP fue presentado al Conseller de la Generalitat de Catalunya, Sr. Antoni Subirá, quién manifestó el interés de la determinación de una caracterización de las empresas catalanas que han establecido empresas conjuntas, así como la recopilación de las condiciones o factores que dichas empresas consideran determinantes para el éxito de las mismas, dentro de su estrategia de internacionalización y de inversiones directas en el exterior.

---

<sup>1</sup> El programa ECIP nació en 1988 y es un instrumento financiero para promover empresas conjuntas en los países en vías de desarrollo de Asia, América latina y la Región Mediterránea, cuyo objetivo es conseguir una mayor inversión directa de las empresas europeas en los países antes citados. El programa ECIP se divide en cuatro “Facilidades”: 1,2,3 y 4. La Facilidad 1 cubre la fase inicial del proyecto es decir la identificación de proyectos y socios potenciales para empresas conjuntas. La Facilidad 2 trata las operaciones previas a la creación de una empresa conjunta. La Facilidad 3 trata de la financiación de las necesidades de capital de la empresa conjunta y finalmente la Facilidad 4 del desarrollo de los recursos humanos: formación y asesoramiento de ejecutivos.



Con este punto de partida se definió una metodología de investigación y se diseñó un estudio empírico para intentar dar respuesta a estas consideraciones.

El trabajo se ha organizado en dos partes claramente diferenciadas. La primera de ellas, tiene un contenido teórico, mientras que en la segunda se desarrolla el trabajo de campo, el tratamiento de la información recopilada y a partir de la misma se extraen las conclusiones.

La parte teórica comprende tres capítulos. El primero de ellos tiene por objetivo la definición del concepto de empresa conjunta. En la actualidad, existe la opinión generalizada, de que la estructura, las condiciones y la dinámica del comercio a nivel mundial, obligan a la empresa, independientemente de su tamaño a la apertura hacia los mercados exteriores. Por tanto, nos encontramos en una situación en que la empresa, se ve empujada a un proceso de internacionalización, en el cual, las empresas conjuntas constituyen una forma, particularmente rápida y de riesgo mínimo, para el acceso a dichos mercados. Para llegar al concepto de empresa conjunta se parte del concepto general de organización y de empresa incidiendo en la definición de sus objetivos. En este contexto las empresas conjuntas se sitúan como una alternativa de desarrollo externo, para la mejora de la posición competitiva.

En el segundo capítulo se pretende incidir en las estrategias generales de internacionalización. En primer lugar, se ha considerado interesante hacer un breve repaso de la literatura relativa a las Teorías de Internacionalización. En segundo lugar se describen en profundidad las etapas básicas del proceso empresarial de internacionalización y que son: comercial, contractual e inversión directa. La llamada Teoría Evolutiva presenta, estas fases, en forma secuencial o progresiva. Esta Teoría (también denominada de las Fases de Desarrollo), es la que se ha tomado como base para formular una hipótesis explicativa del proceso de internacionalización seguido por las empresas catalanas. A continuación el estudio se centra en la implantación exterior de la empresa, realizándose una recopilación bibliográfica de las causas que la impulsan. El segundo capítulo finaliza con una exposición de los conceptos de globalización y acuerdos de cooperación, plenamente relacionados con el auge que las empresas conjuntas han adquirido, en los últimos años, en el contexto internacional.

El tercer capítulo está dedicado a profundizar en el concepto de empresa conjunta. Para ello se han estudiado las causas que favorecen su creación, las ventajas e inconvenientes que presentan, los estudios teóricos existentes, las formas afines (básicamente: AEIE, AIE, Consorcios o Uniones de Empresas y UTE), así como, los tipos o clasificación de empresas conjuntas. Desde el punto de vista teórico, se ha estimado oportuno incluir en este capítulo, después de una labor de recopilación de la literatura existente, una descripción del modelo de contrato establecido entre los socios para la constitución de una empresa conjunta. Por otra parte, en este mismo capítulo, también se destaca la importancia de la selección del socio, que viene refrendada por la abundante bibliografía relativa a este punto. Se ha creído conveniente describir los posibles canales de búsqueda de socios, tanto a nivel interno como externo, es decir contando, con la ayuda de organismos ajenos a la empresa. Precisamente, una de las fórmulas más utilizadas, en este último caso,

viene dado por las misiones comerciales. En este apartado se presenta el estudio empírico de un caso particular, que corresponde a la misión comercial organizada conjuntamente por CEGESTI (Costa Rica), COPCA y la Universitat Politècnica de Catalunya, comentada anteriormente y desarrollada entre los días 7 y 13 de septiembre de 1996 y en la que participaron 16 empresas catalanas. Con las conclusiones de este estudio se da por concluida la parte de contenido eminentemente teórico.

La segunda parte de esta Tesis contiene tres capítulos (para la exposición de la metodología, los resultados y las conclusiones), las referencias bibliográficas y los anexos.

En el primero de estos capítulos, justamente el cuarto se presentan las hipótesis y el diseño del estudio empírico para efectuar la prueba de dichas hipótesis. La metodología utilizada en la investigación ha sido la entrevista personal, estructurada y con preguntas abiertas a 60 empresas catalanas de las cuales se han eliminado cinco, porque el tipo de implantación exterior no respondía exactamente a la definición de empresa conjunta. Estas empresas están situadas en Barcelona, Tarragona, Lleida y Girona. Las personas entrevistadas corresponden a altos cargos (con responsabilidad sobre la totalidad de la organización), o han sido los responsables directos de la creación de la empresa conjunta en el exterior. Para la elaboración de la muestra además de las publicaciones existentes, se ha contado con la colaboración de entidades (públicas y privadas), relacionadas con la problemática de la internacionalización de la empresa.

El capítulo cinco contiene los resultados del mencionado empírico. En primer lugar se establece una clasificación de las empresas catalanas que han constituido empresas conjuntas en el exterior, basada en el tamaño (número de empleados, cifra de activo neto y volumen de ventas), estructura organizativa, estilo de decisión, sistema de poder, producto, sistema productivo y sector. La creación de empresas conjuntas, en sectores muy variados de actividad, representan una estrategia utilizada, no sólo por las grandes empresas (como parecen reflejar muchos estudios), sino también por las PYMES. En este sentido quizás, para las empresas de reducido tamaño, las empresas conjuntas, se presentan como una de las fórmulas más dinámicas para conseguir la masa crítica necesaria para acceder a mercados exteriores sin elevado riesgo y con un coste soportable.

Después de esta clasificación se analiza el seguimiento de la Teoría Evolutiva para las empresas de la muestra. Un punto que se ha considerado importante es la determinación de los objetivos, así como el porcentaje de participación de los socios en cuanto al capital social de las empresas conjuntas, lo cual nos permitirá hablar de mayoría, minoría o situación equitativa..

A continuación se analizan los criterios de selección del país y de los socios. En cuanto al primer caso se ha estudiado la incidencia, en el proceso de decisión, de los siguientes puntos: variables de coyuntura económica, infraestructuras de vías de comunicación y servicios auxiliares, infraestructuras de proveedores, logística y subcontratación, riesgo político, seguridad ciudadana, incentivos, ayudas y subvenciones para la implantación por parte de la Administración local, tramitación

de autorizaciones para la puesta en marcha, diseño de la planta de producción y selección de constructores y finalmente, estudios de localización en el país de destino. Como es lógico, todo ello referido al país de destino.

En cuanto a la selección del socio, se estudian las condiciones valoradas o el perfil del mismo. También se hace lo propio con el conocimiento por parte de la empresa catalana del grado de interés del socio. Todo parece indicar que un factor de éxito, es la conciencia de los socios en que la constitución de una empresa conjunta beneficiará a ambas partes. A continuación, se caracteriza el proceso de selección de candidatos, y la definición de atribuciones, actividades y funciones de los socios en la implantación y puesta en marcha de la empresa conjunta. Se ha considerado particularmente interesante profundizar sobre la valoración y las medidas de protección adoptadas frente al riesgo del “efecto Caballo de Troya”. Es decir, la posibilidad de que el socio después de adquirir los conocimientos y la experiencia necesarios, decida independizarse.

A continuación se estudia la capacidad y el tipo de esfuerzo realizado para la adaptación de los productos de las empresas catalanas, para la penetración en los mercados de destino. Las causas de esta adaptación tienen orígenes de tipo técnico, por las características del país o derivadas de la gama de productos.

Seguidamente, se establece una clasificación de las ayudas y subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas, básicamente a través de: COPCA, ICEX y los programas europeos ECIP y JOP.

Como último punto figura un estudio descriptivo de los factores que las empresas catalanas consideran como determinantes para el éxito de una empresa conjunta en el exterior. Este planteamiento ha permitido clasificar las áreas funcionales de la empresa según su contribución al desarrollo de la empresa conjunta. Para la interpretación de resultados se ha utilizado la técnica del análisis de correspondencias, porque constituye un procedimiento particularmente idóneo para estudiar las semejanzas o disimilitudes entre características medibles categorizadas, en modalidades. Dado que la constitución de las empresas conjuntas catalanas en el exterior es relativamente reciente, el intervalo temporal considerado impide disponer de una adecuada perspectiva, y por tanto no es posible confeccionar una teoría sobre los factores de éxito.

En el capítulo seis y último, se establecen las conclusiones finales de cada una de las partes que componen la investigación y que son las siguientes: marco teórico, caracterización de las empresas catalanas de la muestra, proceso de internacionalización seguido por las empresas, objetivos y porcentajes de participación de las empresas conjuntas catalanas, factores de decisión en la elección de los países de destino y del socio, esfuerzos de adaptación de los productos a los nuevos mercados, ayudas y subvenciones recibidas de las Administraciones Públicas y finalmente, descripción de los factores de éxito. Este capítulo incluye las limitaciones de la investigación realizada, así como las líneas generales para posibles trabajos futuros.

## JUSTIFICACION DEL INTERES DEL TEMA PROPUESTO.

El interés del tema propuesto queda justificado por la importancia estratégica que para las empresas tendrá a medio y largo plazo la internacionalización y las formas de cooperación interempresarial dentro de un contexto generalizado de economía globalizada. Esta importancia se manifiesta en la gran cantidad de documentación bibliográfica que se publica actualmente siendo frecuente la aparición de artículos en revistas de carácter especializado, tanto a nivel nacional como internacional.

El hecho de que el estudio queda centrado en nuestro entorno inmediato, es decir en Catalunya, añade un interés especial.

El objetivo de la tesis es establecer una caracterización de las empresas catalanas que han optado por la implantación de empresas conjuntas en el exterior dentro de su proceso de internacionalización. También se pretende establecer los objetivos estratégicos, los elementos determinantes de la implantación, así como la determinación descriptiva de los factores de éxito. Dentro del marco general del estudio de las empresas conjuntas internacionales creadas por las empresas catalanas, nuestra aportación se centrará en algunos aspectos que consideramos de especial interés: clasificación y descripción de las empresas, análisis del proceso de internacionalización seguido, grado de participación en el capital, selección del país, selección del socio, proceso de adaptación de productos al mercado de destino y ayudas o subvenciones oficiales recibidas.

En principio, las condiciones que deberán cumplirse en la investigación que llevaremos a cabo serán las siguientes:

- a) Definir claramente el concepto de empresas conjuntas, de modo que puedan ser reconocidas por todos, o dicho en otras palabras deberán definirse las condiciones bajo las cuales podemos hablar de ellas en base a unas reglas que nosotros mismos estableceremos o que otros han establecido antes. Esta condición delimitará el objeto de investigación públicamente reconocible en unas condiciones dadas.
- b) Tiene que ser útil a los demás, al menos desde el punto de vista de añadir algo a lo que la comunidad ya sabe. El hecho de limitar geográficamente las empresas conjuntas a analizar parece garantizar esta circunstancia.
- c) Debe suministrar elementos para la verificación y la refutación de las hipótesis que presenta, y por tanto tiene que suministrar los elementos necesarios para su seguimiento público<sup>2</sup>.
- d) Finalmente, como objetivo de carácter secundario, y en la medida que se constate que nos encontramos con características comunes al contexto internacional las conclusiones pueden adquirir validez general.

---

<sup>2</sup> Ver "Cómo se hace una tesis". Umberto Eco. Colección Círculo Universidad. 1990.

## AGRADECIMIENTOS

La realización de esta Tesis Doctoral ha sido posible gracias a la contribución de numerosas personas, sin cuya ayuda no hubiera sido posible el desarrollo de la investigación. Por ello, deseo expresar mi agradecimiento a:

El Profesor Dr. D. Pere Escorsa Castells, de la Universitat Politècnica de Catalunya por sugerir el tema de la investigación y por su labor en la dirección de la misma.

A los Doctores del Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya: Federico Garriga, José Figuerola y Josep María Viedma, por sus comentarios y sugerencias. Así como al Profesor Alfons Freixes del mismo Departamento y muy especialmente al Dr. D. Carlos Polo del Departamento de Estadística e Investigación Operativa de la Universitat Politècnica de Catalunya, por su valioso asesoramiento en el tratamiento de la información.

Agradezco la colaboración a los representantes de las empresas catalanas que han accedido a participar en la investigación, aportando de forma generosa, una valiosa información:

- Pedro Alonso Agüera (Gerente, Infun, S.A), Jaume Anglora (Commercial Director, Raw Materials, Grupo Industrial Colomer, S.A.), Guillermo Arola (Export Manager, Furas, S.A.), Miquel Bastart (Director Comercial, T.M. Comas S.A), Josep Betriu (Gerent, Lasem Alimentación, S.A), Ramón Bonet (Export Manager, Brugarolas, S.A.), Jose Luis Bravo (Gerente, Camac, S.A), Luis Alberto Brugarolas (Gerente, Brugarolas, S.A.), Fred H. de Bruijn (Director Gerente, Proquimaq Color, S.L). Miguel Canut Cristóbal (Gerente, Fibras Textiles Jaher, S.A), Luis Carbonell Pujol (Consejero Delegado, Grober, S.A), Luis Miguel Casado (Control de Gestión, Zanini Auto Grup), Joan Chaler Macià (Director de Calidad, Itowa), Miquel Codina Genís (Curtidos Codina, S.A), Joan Colomer i Duran (Administrador, Curtidos La Doma, S.A), Angel Comas (Gerente, T.M. Comas S.A), Valentín Constans Mateu (Director de Inversiones, Compañía Roca Radiadores, S.A), Salvador Cors (Adjunto a Dirección, Industrias Ponsa, S.A), Francesc Crusells (División Internacional, Director Administrativo, Cirsá Compañía de Inversiones, S.A), Ignasi Cusidó (Director General, Lamp, S.A.), David Elías (General Manager Customer División, Fet d'Ara, S.A.), Pedro Feijóo Fernández (Director Gerente, Iberus, S.A), Marcelo Ferreño Solé (Director Gerente, Lider Group, S.A), Ignacio Ferrer Parareda (Director Financiero, Cromogenia Units, S.A), Marc Garreta i Dord (Secretario General, Nacional Motor S.A, Derbi), Isabel Garriga (Grup FIBOSA S.A), Alexandre Genís (President, Genis Antel, S.A), Pere Girbau (President, Girbau, S.A), Fernando Gonzalez (Export Manager, Divasa Farmavic, S.A), Luis Gutiérrez Marin (Director Financiero, Nutrexpa, S.A.), Judith Hernandez (Sales Support Manager Laser Department, Macsa ID, S.A), Teofilo Hernando (Director Técnico, Grupo Estampaciones Sabadell, S.L), Javier Jaime Sánchez (Director de Marketing y Relaciones Internacionales, Termocel, S.A), Félix Jorba Tomas (Director Producción, Grober, S.A.), Esteve Julià (Director Internacional, Centro de Estudios Ceac, S.A.), Jaume Lleal (President Executiu, Novotecnic Europa, S.A),

Pere Lleal (Director Coordinación, Novotecnic Europa, S.A), Francisco Javier Martí Abad (Griferia Martí, S.A.), Antoni Martínez (Presidente, Ecotecnia, S.C.C.L.), Ramon Masó Vila (Gerente, Hierba Monesal, S.A), José Miarnau Montserrat (Dirección General, Comsa, S.A.), Santiago Milà (Economista, Bufet Jordi Domingo Advocats), Eduardo Miralta (Presidente, Director General, Plasticos Tatay, S.A), Miguel Otero (Director General Desarrollo Internacional, S.A Chupa Chups), José Parramon Mateu (Adjunto a Dirección, Embotits Espina, S.A), Miguel Pérez Menéndez (Gerente, Tenería Moderna Franco-Española, S.A.L.), Manuel Perramon (Director General, Automóviles Utilitarios, S.A), Xavier Pladevall (Director Area Portugal, General de Confitería S.A, Grupo Agroliment), Josep Planas Rubirola (Dirección, Bombas Eléctricas S.A, Espa Group), Vicente Polo (Subdirector General, Técnicas Modulares e Industriales, S.A), Xavier Poy (Corporate Development Manager, Big Drum Europa, S.A.), Pere Xavier Quintana Masip (Director Internacional y Comercial, Talleres Jordi Quintana, S.L), Andreu Rabasa i Palet (Adjunto a la Dirección General, Nacional Motor, S.A, Derbi), Antonio Reverter (Manager International Dpt. Indo Internacional S.A), Joan Ribé Arbós (Director General Económico Financiero, Corporación Borges S.A), Javier Rodero (Director, New Investments, Mecalux, S.A), Antoni Romeu (Director Financiero, Cialit, S.A), Xavier Rovira (Presidente Ejecutivo, Iqap, S.A.), Francesc Rovira (Gerente, Rovira Caral, S.A), Antonio Sánchez Uroz (Dirección, Valisa Internacional, S.A), Jesús Sans i Pros (Director Recursos Humanos, Indoptica, S.A), Marcel Santaularia (Director Internacional, Vertisol Internacional, S.R.L), Joan Sardà i Margarit (Director Gerent, Bodegas J. Sardà, S.A), José M<sup>a</sup> Saz (Director Industrial, Grupo Industrial Colomer, S.A.), Joan Singla i Coma (Director Técnico, Nacional Motor, S.A, Derbi), J. Ignacio Taberner (Director General, Sintenovo S.A del Grupo Esteve Química, S.A.), José M<sup>a</sup> Tarragó (Managing Director, Ficosa International, S.A), Joan Teichenné Canals (Gerente, Teichenné, S.A), Josep Torrents (Director General, Germans Boada, S.A), Joaquim Tosas (Adjunt Presidencia, Europroject, S.A), José Vila Bassas (Secretario General - Director General, Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A)

Estos agradecimientos deben hacerse extensivos también a los representantes de las entidades y organizaciones siguientes que han accedido a participar en la investigación:

- Danilo Arias (Coordinador Promoción de Inversiones, Cinde Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), Josep Boada Batalla (abogado de Estudi Jurídic), Carmina Castellà (Jefe Departamento Cooperación Internacional, AMEC, Asociación Multisectorial de Empresas), Telesforo Corrons (Director de Gestión Técnica Consultores), Carmen Farreras (General Manager, COPCA, Los Angeles California), Marc Garreta (Director Hong Kong Branch, COPCA), Josep Girbau (Jefe de Departamento de Promoción de Negocios, Banco Sabadell), Anoop Kumar Sharma (Director India Delegation, COPCA), Roberto López (CEGESTI), Alfredo A. López Guevara (Secretario General, Cámara Oficial Española de Comercio en Costa Rica), Núria Macià Casanovas (Directora Delegación Argentina, COPCA), Ramón Menjón (LKS Consultores Grupo Mondragón), Detlef Pfeffer (Leiter der Repräsentanz Berlin, COPCA), Marc Prat i Baqué (Técnic de Comerç Exterior, Cambra Oficial de Comerç Indústria i

Navegació de Barcelona, Delegació a Osona), Jan Procházka (Director Praha Branch, COPCA), Alex Rialp i Criado (Professor, Departament d'Economia de l'Empresa, UAB), Trinitat Rodríguez i Martínez (Promotora d'exportacions, Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Sabadell), Francisco Valera Tabueña (Director Servicio Estudios, Instituto de la Empresa Familiar), Milagros Valero (Centro de Información y Documentación, Instituto Español de Comercio Exterior, Ices).

Y, por último, mi agradecimiento a todas aquellas personas que con sus comentarios han presionado para el desarrollo y finalización de esta Tesis, y en especial a mi familia que ha tenido la paciencia y comprensión para cederme el tiempo necesario para la elaboración del trabajo. Sin todo este apoyo incondicional, esta Tesis no hubiera sido posible.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCION.**



## I.- INTRODUCCION

### 1.1.- INTRODUCCION GENERAL.

La expansión de los negocios internacionales es una característica importante de la economía mundial desde el final de la II Guerra Mundial. Entre 1945 y 1980, la intensidad del comercio internacional, medido por el cociente exportaciones/PIB mundial, no dejó de crecer en valor corriente, produciéndose después una estabilización en torno al 15% entre los años 1980 y 1995. Actualmente, los países del mundo están pasando por una apertura y expansión comercial, unida a la creciente suscripción de acuerdos a nivel mundial.

Las tendencias para los próximos años indican que se incrementará este proceso de internacionalización tanto en términos de cifra de negocios como de producción, dado que constituye una prioridad estratégica empresarial (Hatem, 1992). La internacionalización se puede definir, de una manera amplia, como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, de manera que el grado de internacionalización se determinará según la proporción de actividades que desarrolla en el exterior.

#### 1.1.1.- Causas del proceso de internacionalización.

A lo largo de nuestra investigación hemos detectado una serie de causas o razones que justifican o explican el auge del fenómeno de la internacionalización de las empresas. Estas causas son las siguientes:

- a) **Perspectivas de crecimiento mundial favorables, con un incremento del tamaño de los mercados para todo el mundo.** El fuerte crecimiento previsto para los mercados emergentes, al mismo tiempo que contrasta con perspectivas más modestas de los países desarrollados y aparecen más competidores en el escenario mundial. Estos nuevos competidores, especialmente, los provenientes de Asia no van a ser sólo competidores en mano de obra barata, sino que con su gran tamaño pueden influenciar la estructura de coste de un sector a nivel mundial<sup>3</sup>, dado que están asentados en algunos de los mercados más extensos y recientes.
- b) Los acuerdos alcanzados en Bretton Woods sobre el sistema monetario internacional y el régimen de tipos de cambio fijos y la firma del acuerdo del GATT por lo principales países después de la II Guerra Mundial, facilitaron un desarrollo espectacular del comercio internacional y del flujo de inversiones hacia países distintos del origen. Posteriormente, esta estabilidad institucional ha facilitado la transferencia ordenada de tecnología y la defensa adecuada de la propiedad de las innovaciones tecnológicas. Dado el papel que juega la seguridad y la protección en su fomento, no cabe duda que se trata de un factor

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, el tamaño del mercado chino influirá en la estructura de coste de compañías dentro del negocio de la televisión, el volumen de negocio químico y farmacéutico y el negocio de la educación. Lo mismo pasa con India.

importante para explicar el desarrollo de los negocios internacionales<sup>4</sup>. **Actualmente, las nuevas reglamentaciones legales facilitan la actividad internacional de las empresas: progresos en la armonización fiscal, mercados regionales unificados, mejora de la protección de los derechos de la propiedad intelectual, etc.** Paralelamente, en torno a la Organización Mundial del Comercio, un número creciente de países, participa en un activo proceso de negociación para la supresión de las barreras al libre intercambio de bienes y servicios, y mantiene, en los mercados financieros regímenes de libertad para sus movimientos de capital y de convertibilidad para sus monedas (Rodríguez Tenés y Sánchez Trujillo, 1996). Asimismo, las poderosas corrientes de interdependencia tecnológica junto con la integración de los mercados mundiales generan cambios en las políticas nacionales para promover la cooperación<sup>5</sup>.

- c) **Las estrategias de las multinacionales ya no están inspiradas o condicionadas por razones de Estado, sino por el deseo y la necesidad de atender a los mercados atractivos y de acceder a los recursos necesarios, para el proceso productivo, con independencia del lugar donde se encuentren.** Pedro Ballvé<sup>6</sup> se manifiesta en esta línea cuando afirma que el concepto de lo “nacional” está perdiendo importancia en la planificación empresarial y se abre paso una visión más amplia del ámbito geográfico en el que actúan las unidades productivas. Las grandes empresas son hoy prácticamente transnacionales y la empresa pequeña y mediana intensifica los acuerdos de colaboración con otras empresas, nacionales o extranjeras, como base de su estrategia competitiva en un entorno globalizado. Además, las ayudas financiadas por los gobiernos (conocidas como “vacaciones fiscales” que se concedían por invertir en tal o en cual lugar) están perdiendo la importancia que pudieron tener como criterio de decisión (Ohmae, 1995). La obtención de conjuntos atractivos de recursos, genera una tendencia a practicar el outsourcing, es decir, la compra de los suministros a los proveedores que pueden dar el mejor valor por el dinero. Por tanto, las empresas intentan subcontratar en el lugar donde pueden conseguir la misma calidad a un precio más bajo o mejor calidad por el mismo precio.
- d) **Los movimientos de liberalización en cuanto a privatizaciones de empresas estatales, apertura a los monopolios públicos (por ejemplo en Europa la energía<sup>7</sup> y las telecomunicaciones), apertura de nuevos países (China, Vietnam, las antiguas repúblicas soviéticas y del centro y este de Europa, etc.) a las inversiones extranjeras.** Se detecta también, el fenómeno, de que un número importante de países, está privatizando muchos de sus servicios

---

<sup>4</sup> Ver Canals, J.; “El entorno económico de los Negocios Internacionales”. Editorial Deusto. Bilbao, 1989.

<sup>5</sup> Por ejemplo, en la década de los ochenta China introdujo las primeras normas para regular las empresas conjuntas a fin de incorporar la tecnología requerida.

<sup>6</sup> Pedro Ballvé, Presidente de Campofrío Alimentación, S.A., en “Las Claves de la internacionalización de la empresa española”. XX Años Temas. Círculo de Empresarios. Pág. 75, 1997.

<sup>7</sup> Según Iñigo de Oriol e Ibarra, Presidente de Iberdrola, “la tendencia mundial a la liberación, privatización y apertura a la competencia del sector eléctrico, se concreta en la UE en la directiva para el mercado interior de la energía eléctrica, recientemente aprobada por el consejo”. (La Actualidad Económica. Las empresas españolas ante el 2000”. N° 2000, pág. 87, 21 de octubre de 1996).

públicos acudiendo a la inversión extranjera<sup>8</sup>. Como ejemplo de empresa catalana que está aprovechando esta tendencia podemos citar la Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A., en Sudamérica. Los inversores utilizan una serie de variantes del “project financing” tales como la llamada BOT<sup>9</sup>, en la que el inversor construye un proyecto, y a través de una concesión administrativa, lo explota por un período determinado de tiempo, cobrando sus costes y beneficios con los rendimientos del mismo (recibos, peajes, tasas, etc.)<sup>10</sup>.

- e) **La tendencia de ampliar la cadena de valor<sup>11</sup> del producto se percibe con la consiguiente modernización de las redes logísticas, el desarrollo de servicios de posventa<sup>12</sup>, etc.** El servicio cada vez es más importante como valor competitivo, especialmente a medida que los productos sean cada vez más similares. El aumento del servicio y de la calidad del servicio proporcionan una gran diferenciación. Las empresas tendrán una oportunidad única de construir una oferta completa sobre cualquier producto que vendan<sup>13</sup>.
- f) **El progreso técnico, especialmente el desarrollo de la informática y de los servicios telemáticos (en definitiva de las tecnologías de la información), que ha generado un descenso del coste de las telecomunicaciones<sup>14</sup>.** Las líneas de telecomunicación analógicas, tradicionalmente limitadas a la transmisión del sonido, han dado paso a las autopistas digitales capaces de canalizar al mismo tiempo y a altas velocidades información multimedia y transportarla, en fracciones de segundo, de un extremo a otro del mundo, con elevada fiabilidad. Este fenómeno tiene como consecuencia que una empresa puede operar en distintas partes del mundo sin tener que construir un sistema

<sup>8</sup> Por ejemplo, Brasil se encuentra en pleno proceso de privatizaciones. El “Plan Nacional de Desestatalización” prevee recaudar 74.000 millones de dólares durante el trienio 1997/99, originarios en su mayor parte, de las privatizaciones de los sectores eléctrico, telecomunicaciones y gestión de puertos. Como consecuencia de este proceso, se está realizando un fuerte esfuerzo inversor, a fin de modernizar el parque industrial instalado. Este hecho supone una importante oportunidad para las empresas extranjeras.

<sup>9</sup> BOT son las siglas de Build, Operate, Transfer (construir, operar y transferir).

<sup>10</sup> Ejemplos ilustrativos son las inversiones de la compañía Telefónica de España, S.A. en Argentina y Perú.

<sup>11</sup> El análisis de cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, “una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y la eficacia de cada una de las actividades afecta al éxito de la empresa en su estrategia de bajos costos, de diferenciación o de enfoque.

<sup>12</sup> Numerosas compañías americanas, como Lotus han instalado “centros de soporte técnico” en Europa para asistir a sus clientes, mientras que otros, como Levy-Strauss potencian su red comercial.

<sup>13</sup> Existen muchas maneras de añadir valor al servicio. El hotel Savoy en Londres ofrece recoger a los huéspedes en el aeropuerto de Heathrow y volverles a llevar como parte de la estancia de una semana en el Savoy.

<sup>14</sup> Según Guillermo Den Tuinder, Presidente ejecutivo de Philips España: “la evolución de los sistemas de telefonía móvil, del actual GSM al UMTS (servicio universal), será una novedad que nos traerá el futuro. Al igual que lo ha hecho la infraestructura viaria, la infraestructura de telecomunicaciones mejorará la competitividad del país, facilitando el acceso de las empresas españolas a los mercados internacionales”. (La Actualidad Económica. Las empresas españolas ante el 2000”. N° 2000, pág. 90, 21 de octubre de 1996).

empresarial completo en cada uno de los países donde tiene presencia. Los obstáculos a la participación y a las alianzas estratégicas internacionales se han reducido enormemente, y la capacidad puede estar en la red y se puede poner a disposición de quien la necesite, prácticamente en cualquier lugar, cuando haga falta. Precisamente, algunos autores empiezan a plantear el hecho de que las empresas han de evolucionar hacia nuevas formas de organización basadas en la información, es decir han de llegar a convertirse en redes por donde circule la información<sup>15</sup>. Este concepto ha sido bautizado periodísticamente con el nombre de “corporación virtual”, es decir redes temporales de empresas que tienen un objetivo común y se relacionan entre sí, principalmente mediante tecnologías de la información<sup>16</sup>. Siguiendo con estos argumentos, conviene añadir que, el desarrollo de la tecnología electrónica, permitió en primer lugar la transmisión de documentos y procedimientos, para posteriormente facilitar el intercambio de información (EDI). El tercer paso de este proceso será la cesión electrónica de derechos y contratos, que se está desarrollando mediante el programa europeo Bolero. Dicho proceso, permitirá la eliminación de “costes ocultos” en la tramitación de la documentación propia del comercio internacional, ya que la eliminación física del soporte papel impedirá el establecimiento de preferencias mediante conductas irregulares.

- g) **La internacionalización de las empresas se ha visto impulsada por el desarrollo de infraestructuras y de técnicas de transporte mediante contenedores y otros medios de similares características.** Además, se ha producido una rápida expansión de “nuevos” servicios como pueden ser los de courier<sup>17</sup> y transporte exprés<sup>18</sup>. Todo ello, favorecido, por la disminución generalizada de los costes del transporte y una tendencia a la “miniaturización” de los productos. Sin embargo, en el sector de la industria del automóvil, la tendencia es opuesta, dado que, los constructores progresivamente se van especializando en el ensamblaje de subconjuntos “más grandes”. Dichos subconjuntos pertenecen, cada vez más, a niveles superiores de la estructura del producto final, con la particularidad de que es el propio proveedor el encargado de suministrarlo en la misma línea de montaje. Este fenómeno, genera para los proveedores un proceso de **internacionalización obligada**, ya que deben situarse necesariamente dentro de un radio de acción próximo al constructor, para satisfacer las necesidades logísticas de éste, en cuanto al aprovisionamiento y flujo de materiales, en los plazos de tiempo establecidos.

---

<sup>15</sup> Charles Handy, filósofo mundialmente conocido de cultura empresarial, a propósito de la cantidad de información disponible, se expresa en los siguientes términos: “Tenemos cantidades increíbles de información sobre todas las cosas, por lo que todos nosotros podemos saber tanto como cualquier primer ministro o presidente y probablemente disponemos de más tiempo libre que ellos para digerir toda la información.

<sup>16</sup> Ver “L’era de les aliances. Les teories sobre la “corporació virtual” revolucionen el món de l’empresa”. Josep Angel Martos, Revista Tecno 2000. Fundació Catalana per a la Recerca. Marzo abril, 1994.

<sup>17</sup> Los servicios de courier disponen que la mercadería vaya acompañada o se entregue en mano de manera que llegue a su destino dentro de un período determinado. Este sistema es utilizado para el traslado rápido de documentos importantes o mercaderías pequeñas de gran valor. Sin embargo, los sistemas de transmisión electrónicos de información, pueden hacer bajar el uso del sistema courier.

<sup>18</sup> Los servicios de transporte exprés han crecido muy rápidamente en Europa y Norteamérica y, generalmente, la mercancía puede trasladarse desde el punto de envío al de llegada en 24 o 48 horas.

- h) La evolución de, la estructura de comercio hacia nuevas fórmulas de integración económica con un descenso de la parte de productos primarios y una progresión de los servicios y sobretodo de los productos manufacturados.** A propósito de la internacionalización de las industrias de servicios Fogel<sup>19</sup>, añade el siguiente elemento para la reflexión: “los servicios se estimaban no exportables pero en la actualidad resultan muy exportables. La educación universitaria de los EE.UU., por ejemplo, se ha convertido en una industria de exportación, de manera que una tercera parte de los títulos superiores se otorga a estudiantes de nacionalidades extranjeras”. Este y otros ejemplos<sup>20 21</sup>, ponen de manifiesto que cualquier actividad está sujeta a la internacionalización de la economía.
- i) Existe una tendencia creciente en el número de marcas internacionales registradas, así como el número también creciente de solicitudes de extensiones territoriales de estas marcas.** Esto revela el grado de internacionalización de las mismas, así como el interés creciente en su protección a nivel internacional, debido a la importancia estratégica de las marcas globales. Asimismo, para la mayoría de países, las marcas de origen nacional registradas internacionalmente ha crecido en mayor proporción que las marcas registradas a nivel nacional (Cerviño, 1996).
- j) Aumentan las inversiones en el extranjero (durante la década de los ochenta el volumen de la inversión directa exterior en el mundo se multiplicó por tres <sup>22</sup>) y cada día existen más empresas que trabajan a nivel mundial.** Cada vez más, la rentabilidad de un proyecto de diseño o creación de un nuevo producto depende de la difusión del mismo a escala mundial, dado el creciente incremento de los costes de investigación y desarrollo. De manera que puede resultar de una importancia decisiva, tener acceso a canales de distribución por todo el mundo y así hacer entrar el nuevo producto al mercado, en tantos países como sea posible<sup>23</sup>, y en un tiempo tan pequeño como sea posible<sup>24</sup>. En consecuencia, las compañías se están aprendiendo a ser más

---

<sup>19</sup> Robert W. Fogel es profesor de la Universidad de Chicago y Premio Nobel de Economía en 1993.

<sup>20</sup> En Costa Rica, por ejemplo, la mayor parte de las operaciones de cirugía plástica se practican a pacientes extranjeros, dada la calidad y el nivel científico y técnico de la medicina “tica”. Esto es así debido a que los organismos de la seguridad social de los distintos países no cubren este tipo de intervenciones quirúrgicas, y en Costa Rica las operaciones de este tipo resultan mucho más baratas que en EE.UU. o en Europa.

<sup>21</sup> Hace unos años, ¿quién podía pensar en la exportación de un corte de pelo?. Pues bien, una franquicia de EE.UU. está penetrando en diversos países del mundo en base a explotar la siguiente innovación en el servicio de peluquería. El cliente es fotografiado al entrar en el establecimiento, su cara es escaneada, después de un proceso informático, se le proponen una serie de opciones de corte y/o peinado las cuales son impresas. Antes de que el peluquero empiece su trabajo el cliente decide escogiendo la que le parece más adecuada.

<sup>22</sup> En este mismo período Japón, por ejemplo, multiplicó por seis su inversión extranjera. Cerca del 80% de las corrientes mundiales de inversión extranjera se concentró en EE.UU., la Unión Europea y Japón, originando el concepto de Triada, hoy más aplicable a la concentración en un 80% del total de inversión directa realizada por esos países en el mundo.

<sup>23</sup> Hay varios ejemplos de empresas que están llevando esto a cabo con éxito. Procter & Gamble Company (que vende sus productos en 140 países), es una de ellas. Puso Pampers Phases, que era una innovación en el negocio de los pañales desechables, en las estanterías de 90 países en menos de un año, y Gillette puso la maquinilla de afeitar Sensor en 19 países casi simultáneamente.

<sup>24</sup> E. Artzt, Presidente de Procter & Gamble Company, lo dijo con estas palabras: “Si no lo hacemos pronto a nivel mundial, alguien más lo hará”.

rápidas a la hora de desarrollar un producto, al fabricarlo, al distribuirlo y al ofrecer sus servicios.

- k) **El desplazamiento geográfico de la inversión. Según Ohmae<sup>25</sup>, la inversión ya no está sometida a limitaciones geográficas, ya que sea cual sea el lugar del mundo en que se ubique, si la oportunidad es atractiva, el dinero llegará a ella. En pocas palabras, lo único que importa es la calidad de la oportunidad de inversión.**
- l) **Los consumidores han adoptado una orientación mundial, deseando productos mejores y más baratos, independientemente de su origen.** A nivel mundial y al menos para determinados segmentos de la población como, por ejemplo, aquella que se sitúa a partir de un cierto nivel de renta, se observan estilos de vida con ciertas similitudes que se concretan en una razonable convergencia en gustos y preferencias. Ello permite, entre otras cosas poder comercializar un mismo producto en varios países aplicando políticas de marketing muy estandarizadas, tanto en el diseño y calidad de los productos como en las campañas de publicidad. Este fenómeno es especialmente importante para aquellos productos de gran consumo dedicados al público infantil, como pueden ser las prendas y accesorios de vestir, los productos de confitería o el material escolar<sup>26</sup>. Por otro lado, el alto coste de desarrollo de productos es uno de los principales motivadores para estandarizar globalmente productos y servicios, y su influencia es especialmente importante en industrias en las cuales la tecnología cambia rápidamente o el esfuerzo de desarrollo tiene un “alto riesgo”, como pasa en la industria farmacéutica. Como la tecnología es cada vez más importante a nivel industrial, las empresas estiman que ya no es rentable desarrollar productos nacionales<sup>27</sup>.
- m) **Las nuevas formas de internacionalización ofrecidas por diversas fórmulas de integración en redes y de acuerdos de acuerdos interempresariales constituidos independientemente de las fronteras nacionales (Alonso, 1994).** Naisbitt, considerado uno de los más importantes predictores de tendencias del mundo, afirma que lo que está pasando es que las grandes compañías se están reciclando como redes de pequeñas empresas. Así, el entorno económico mundial está caracterizado por modelos de competencia y organización nuevos, así como por nuevas tecnologías que están creando una gran economía mundial

---

<sup>25</sup> Kenichi Ohmae es fundador y director del instituto Heisei de Investigación y conocido en Japón con el sobrenombre de “Sr. Estrategia”. Ohmae afirma que los estados-nación están en vías de extinción. Los nuevos motores de la prosperidad son los estados-región, que generan mejoras reales y concretas en la calidad de vida. Son zonas de riqueza económica que han forjado “unidades empresariales” y son importantes mercados en crecimiento para los bienes y servicios de las corporaciones. Ejemplos de estados-región son: la región entre San Diego y Tijuana, la región de Kansai (Osaka), Singapur, parte de Malasia e Indonesia, ciertas regiones de Europa (como Catalunya).

<sup>26</sup> En cuanto al material escolar, Moisés Martín director de exportación de la empresa Busquets Gruart, del sector de las artes gráficas lo expresa así: “el diseño y el mercado mundial, gracias a la gran difusión en medios de comunicación, nos hacen muy iguales a la hora de tomar decisiones dentro de las tendencias de la moda, a la cual el niño o el joven no es ajeno en su etapa de formación escolar o universitaria” (“Busquets Gruart. Tradició en arts gràfiques”. Catalunya Internacional. COPCA. Núm. 6, diciembre-enero, 1995-96).

<sup>27</sup> En la industria del café, por ejemplo, el coste de elaborar nuevas formas de café soluble es tan alto en la actualidad, que las compañías sólo siguen trabajando en desarrollar nuevas formas (secado congelado) para los mercados globales, aun cuando pueden adaptar mezclas (tipos de grano que usan) para mercados individuales.

de mercado único, al tiempo que hace que los componentes de la misma sean más pequeños y poderosos. Ante este panorama, los países más eficientes son aquellos en los cuales se han organizado procesos de aprendizaje y de decisión rápidos y efectivos, y han podido plasmar las nuevas exigencias en el ámbito empresarial. El nuevo modelo de competencia está caracterizado por ventajas competitivas basadas en el conocimiento y en la tecnología; con lo cual las ventajas competitivas basadas en la existencia de factores de producción va perdiendo significado (Messner, 1996). En las empresas se van imponiendo nuevas estructuras organizativas, caracterizadas por conceptos de organización cada vez menos jerárquica. Esto implica fomentar y apoyar la dinámica del trabajo en grupo, la descentralización de los procesos de decisión y la desagregación de las grandes empresas en unidades de negocio estratégicas. Las empresas cooperan estrechamente en el interior de redes tecnológicas formadas por ellas mismas (por ejemplo, en los complejos industriales, en asociaciones interempresariales y en los distritos industriales).

- n) En el caso de las empresas españolas, estaban acostumbradas a actuar en un mercado protegido, que es algo poco esperanzador desde el punto de vista económico pero muy confortable. Los hechos forzaron el cambio. **Cuando en 1996, España se incorporó como miembro de pleno derecho en la Comunidad Económica Europea, las empresas se dieron cuenta de la necesidad de salir al exterior ante la posibilidad de invasión del mercado doméstico por parte de los competidores.** En opinión del Conseller Subirà<sup>28</sup>, esta salida al exterior, que se inició forzada por los acontecimientos, ha terminado gustando a los empresarios. Milà<sup>29</sup> coincide en señalar después de 1986, todas las empresas españolas se han internacionalizado de golpe, ya que han pasado a competir con empresas del exterior<sup>30</sup>. En esta línea Jarillo y Echezarraga (1991) afirman que la empresa puede internacionalizarse, tanto para ganar mercado en el exterior, como para proteger la cuota de mercado interna. Algunas empresas emprenden la salida al exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y perjudica su tesorería.

### 1.1.2.- Planteamiento estratégico de la internacionalización.

Todo este proceso de internacionalización de la economía mundial afecta prácticamente a todas las empresas incluso aquellas consideradas de pequeño

---

<sup>28</sup> El Sr. Antoni Subirà es Conseller de Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya. Esta frase extraída de la entrevista publicada el domingo 18 de mayo de 1997 en La Vanguardia.

<sup>29</sup> El Sr. Santiago Milà, es economista del Bufet Jordi Domingo Advocats.

<sup>30</sup> Por ejemplo en el sector de la alimentación, el consumidor palpa que en la cesta de su compra cada vez entran más productos extranjeros o fabricados por multinacionales. Según un estudio de la consultora Monitor Company<sup>30</sup>, el 90% de los yogures que se venden en España son fabricados por empresas multinacionales extranjeras, lo mismo que el 75% de las bebidas, el 60% de las cervezas, el 60% de las tabletas de chocolate, el 40% de los helados o el 30% de las galletas. Entonces la pregunta para la empresa española es: Si estoy compitiendo aquí con productos fabricados en el exterior, ¿por qué no puedo salir a competir fuera? (Datos extraídos del Periódico de Catalunya, "Los productos extranjeros invaden la cesta de la compra de los españoles". Barcelona, 18 de febrero de 1996).

tamaño<sup>31</sup> o intrínsecamente locales (Jarillo y Echezarraga, 1991). Además, la progresiva reducción del ciclo de vida de los productos obliga a la pequeña y mediana empresa a comercializar en poco tiempo sus innovaciones a escala mundial, intensificándose el proceso de internacionalización. Así pues, las empresas de pequeño y mediano tamaño, se han incorporado a este proceso de internacionalización, extendiendo su actividad fuera de sus fronteras y demostrando que esta posibilidad no es sólo propia de las grandes compañías multinacionales (Alonso, 1994). Podemos añadir los siguientes datos. Si consideramos que en Catalunya existen unas 40.000 empresas, 13.000 realizan actividades exportadoras y 3.000 exportan más del 25% de su producción. La empresa situada en la posición 1.000 de este ranking tiene sólo 64 trabajadores. Hace más de una década que, Martinet (1985) constató la tendencia de la pequeña y mediana empresa a especializarse en un espacio geográfico mayor en lugar de optar por la diferenciación en el mercado doméstico. En cuanto a empresas familiares, Casado, Merino, Salas y Solé<sup>32</sup>, llegaron a la conclusión de que éstas tendían a operar en mercados más competitivos y de ámbito regional o más reducido que las empresas no familiares, aunque el grado de internacionalización fuera similar en los dos grupos.

Como Heisenberg y su principio de incertidumbre, se pueden hacer predicciones en el conjunto, pero cuando nos acercamos a mirar los pequeños átomos que forman el conjunto, lo máximo que podemos hacer es medir su velocidad y su dirección, no se puede indicar su posición exacta. Hemos intentado en esta introducción, tener una visión general del camino que el mundo ha tomado y las características que afectarán el desarrollo de los negocios a medio plazo, aunque no se puede predecir con certeza en qué posición nos encontraremos en ese futuro a más de dos o tres años vista.

Sin embargo, dentro de la visión general que acabamos de mencionar, parece claro que las empresas estarán influidas por la variable estratégica de la orientación más o menos internacional de sus operaciones. El movimiento estratégico de la internacionalización, está orientado lógicamente por el objetivo final de situarse en nuevos mercados geográficos, pero conduce también a lograr cierta singularidad. Una empresa con proyección internacional se distingue de las demás tanto en casa como fuera (Roig Amat, 1995). En consecuencia, el mercado de los productos de un país, es todo el mundo. Mas-Colell (1995) afirma que para mantener niveles de vida similares o convergentes con los de su entorno, un país pequeño debe ser abierto, dado que en la economía mundializada que estamos contemplando, esto

---

<sup>31</sup> Un ejemplo casi extremo, viene dado por la empresa de publicaciones Western Eye Press, ubicada en Telluride (Colorado) y propiedad de dos señores: Linde y Lito. Son sólo dos personas y publican libros de fotografías y guías turísticas de gran calidad, utilizando ordenadores Macintosh y una impresora láser de alta resolución imprimen las páginas que son enviadas a Seúl, por Federal Express. Allí, una imprenta fabrica los libros y los envía a distribuidores de todo el mundo. Western Eye Press es un participante en la economía mundial y se trata de tan sólo dos personas situadas en un refugio de montaña.

<sup>32</sup> Ver "Eficiencia de les empreses industrials a Espanya", artículo de F. Casado, F. Merino, V. Salas y J. Solé en *Barcelona Management Review*, núm. 4, enero - abril 1997. Los datos de este estudio fueron extraídos de la encuesta de Estrategias Empresariales que lleva a cabo la Fundación Empresa Pública para el Ministerio de Industria, con una encuesta de 2.188 empresas de más de 10 empleados, razonablemente representativa de la distribución por intervalos de medida y sector.



implica que la estructura productiva del país estará determinada por su inserción en la economía mundial. Se cumple en el caso de Catalunya lo que pasa en todos los países pequeños: cuanto más pequeña es una economía, más grande ha de ser su apertura respecto al comercio mundial. En último término, sólo podrá crecer si aumenta su potencial exportador de bienes y servicios hacia el resto de España y los mercados internacionales.

Esto nos lleva a pensar que las organizaciones en general y las empresas en particular deben plantear su estrategia y sus objetivos desde una perspectiva internacional, es decir considerando un ámbito de actuación comercial más amplio que el estrictamente local.

En el caso de las empresas españolas, hay un cierto desconocimiento de las estrategias de internacionalización que han emprendido y sus factores determinantes, especialmente en las PYMES. La literatura dedicada a al tema de la internacionalización de la empresa española, es relativamente escasa, habiéndose concentrado en la dimensión financiera de la cuestión y en el análisis de la actividad exportadora<sup>33</sup>.

A la largo de nuestra investigación no hemos encontrado ninguna empresa, que considere como un fin el desarrollo de operaciones a nivel internacional, sino medios para alcanzar los objetivos de la empresa o dar cumplimiento a su misión. Por esta razón, es conveniente hacer una valoración de dichos objetivos, en el contexto de un estudio de internacionalización mediante empresas conjuntas. El logro de posiciones competitivas a nivel internacional tendrá sentido en la medida en que ello sea coherente con los objetivos que tenga una empresa, aunque es difícil responder de una manera simple la pregunta de cuáles son los objetivos y la misión de una empresa.

En el caso de las alianzas entre empresas, una característica fundamental, es la congruencia de objetivos. En toda cooperación es necesaria la existencia de un interés común o, al menos, que los objetivos de los socios no sean divergentes<sup>34</sup>. Esta congruencia en los objetivos determina el grado de compatibilidad de las misiones de los futuros socios. Efectivamente, cuanto más alto es el grado de congruencia en los objetivos entre los futuros socios mayor es la propensión a una estrategia de alianza; a la inversa, cuanto más bajo es el grado de congruencia en los objetivos, mayor es la preferencia a una estrategia individual.

En esta primera parte trataremos los conceptos de organización, empresa, misión y objetivos. El propósito no es el de presentar una visión histórica o epistemológica de las organizaciones. Todo ello puede encontrarse en muchos y variados textos. La intención es aportar una visión amplia para una mejor comprensión de la empresa que establece un acuerdo de cooperación con otra en forma de empresa conjunta.

---

<sup>33</sup> Ver Camisón, C., Gil M<sup>a</sup>.T., Martínez, M<sup>a</sup>.T.; "La empresa española del mueble: Internacionalización y definición del ámbito estratégico". Información Comercial Española. Núm. 761, marzo - abril, 1997.

<sup>34</sup> Ver Menguzzato, B.M.; "La cooperación empresarial". Editorial Impiva. Valencia, 1992.

## **1.2.- CONCEPTOS GENERALES PREVIOS: ORGANIZACIÓN, EMPRESA Y EMPRESA CONJUNTA**

### **1.2.1.- Concepto de organización.**

La conducta humana está determinada en función de dos grandes dimensiones: la persona y el ambiente en que ésta se encuentra y vive que se manifiesta principalmente en las organizaciones. Como señala el profesor Serra Ramoneda (1977), diversas fuerzas han obligado al hombre a colaborar, a cooperar con sus semejantes en la mayoría de sus actividades para lograr una mayor eficacia. En los últimos cien años se ha producido un formidable crecimiento en el número, dimensión e incluso poder de organizaciones de todo tipo, de forma que muy pocas facetas de la vida se han escapado a este proceso. Este aspecto de la evolución social fue denominado por Kenneth Boulding como la "revolución de las organizaciones". Etzioni (1964) afirma que "las organizaciones complejas constituyen uno de los elementos más importantes que forman la trama social de las sociedades modernas. La mayor parte de los ciudadanos han nacido en un hospital, han sido educados en una escuela, trabajan en una u otra organización y, en la medida en que participen en actividades religiosas, políticas, deportivas o culturales, éstas también tienen lugar en organizaciones complejas". La sociedad contemporánea se caracteriza por su organización multifacética y por su elevado número de organizaciones existentes.

Desde finales de los años cincuenta, una serie de autores describen a los miembros de la sociedad como "hombres organización". El hecho de que desde su aparición este término haya sido utilizado cada vez más sugiere en opinión de Evan (1976), que se ha identificado un fenómeno significativo de nuestro mundo contemporáneo.

Definir una organización no es fácil, ya que es "algo" muy complejo que puede ser estudiado desde diversas perspectivas. Se trata de una realidad, extremadamente frecuente en nuestra sociedad, múltiple y plural dado que describe entidades sociales como una empresa, una universidad, un club de fútbol, una asociación de empresas, entidades que, si bien, tienen características comunes que permiten su caracterización como organizaciones, presentan multitud de aspectos diferenciales. Además, hay que tener en cuenta que las organizaciones están en constante desarrollo y cambio, factor que añade mayor grado de complejidad al estudio de las mismas. Este cambio resulta vital para la supervivencia de las mismas. Foster (1987) lo explica así: "... el cambio tecnológico necesita de un cambio importante a nivel organizativo ... Una y otra vez las organizaciones pierden su liderazgo no sólo a causa de la debilidad de sus estrategias sino por la robustez de sus culturas".

Por otra parte, existen múltiples perspectivas de aproximación a este fenómeno y cada una de ellas destaca unas determinadas características de la misma y olvida o resta importancia a otras. Como señalan Porter, Lawler y Hackman (1975), los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman las decisiones en situaciones de incertidumbre. Los ingenieros se interesan por las dimensiones tecnológicas de esas mismas organizaciones, los sociólogos por la estructura organizacional y su relación con el medio exterior con

el fin de mantener su adaptación al medio y, los psicólogos han dirigido su atención al estudio del comportamiento del individuo y del grupo dentro de la organización.

Todas estas aportaciones y algunas otras son posibles, no agotan el campo de estudio ya que es preciso recurrir a una visión multidisciplinar que permita nuevos niveles de integración. Algunos autores, han señalado la falta de utilidad de la definición del concepto de organización. March y Simon (1977), señalan que "es más fácil y seguramente más útil dar ejemplos de organizaciones formales que definir este término", de manera que nuestro interés se centrará en determinar las características mínimas de este tipo de formación social frente a otros que no pueden ser denominados con este término. De este modo, las organizaciones formales son un subconjunto de las organizaciones sociales, éstas tienen fines múltiples y de carácter difuso. Estas pueden ser entendidas como, todas aquellas ordenaciones de la vida de una sociedad: familias, estamentos, clases, y cómo no, las organizaciones formales. Según Mayntz (1972) los rasgos mínimos comunes de una organización formal independientemente de su naturaleza son tres:

- a) La posibilidad de precisar el número de miembros y diferenciar internamente las funciones que son desempeñadas por dichos miembros. Por tanto, nos estamos refiriendo a colectivos con un sistema de funciones diferenciadas y bien definidas, que incluye unas normas de funcionamiento. Precisamente, Swieringa y Wierdsma<sup>35</sup>, definen a la organización como una combinación de reglas, explicaciones y principios (todo lo que es y desea ser), que formulan respectivamente lo que se debe y está permitido hacer (reglas)<sup>36</sup>.
- b) La orientación a fines específicos, aunque evidentemente éstos varíen en su definición y planteamiento de unas organizaciones a otras<sup>37</sup>.
- c) La configuración racional<sup>38</sup>, al menos en su intención, en vistas a cumplir los objetivos o fines que se hayan propuesto. Por ello podemos afirmar que las organizaciones formales se distinguen de otras partes integrantes de la sociedad, por ser creadas de modo consciente.

---

<sup>35</sup> Ver Swieringa, J. Wierdsma, A.; "La organización que aprende". Addison-Wesley. Madrid, 1995.

<sup>36</sup> Así pues, aunque algunos grupos sociales tienen fines específicos y delimitados, pero no una ordenación racional de sus actividades y una articulación basada en la división de tareas, por tanto, dichos colectivos no se considerarán como organizaciones. Este enfoque que acabamos de ver, responde al enfoque de la Teoría de los Sistemas, según la cual la organización puede estudiarse como un sistema repleto de principios y patrones regulares en cuyo seno los individuos son uno más de los elementos del sistema.

<sup>37</sup> Según Parsons (1966): "La primacía de orientación hacia la consecución de fines específicos es la característica específica de las organizaciones que las diferencia de otros tipos de sistemas sociales". En esta misma línea de pensamiento se sitúa E. Goldratt (1990), cuando afirma que las organizaciones no se crean para su propia existencia sino para conseguir un propósito. Así, siempre que consideremos una acción en cualquier organización, la única forma lógica de considerarla será juzgando el impacto de esa acción en el propósito global de la organización. Por tanto, lo primero que debe estar claramente definido es el propósito global de la organización, o su meta, tal como Goldratt prefiere denominarlo. Lo segundo son las medidas, entendiéndose como tales aquellas que nos permitan juzgar el impacto de una decisión local sobre la meta global.

<sup>38</sup> Por tanto, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en el cual el elemento ejecutivo es el factor estratégico. De modo que los espectadores de un partido de fútbol o los oyentes de un programa de radio no constituyen un todo organizado.

La consideración de las aportaciones formuladas por especialistas procedentes de una amplia gama de disciplinas permite delimitar las características esenciales de las organizaciones (Peiró 1992). A continuación se ha estructurado un resumen de dichas aportaciones, según cinco características fundamentales.

### 1.- Composición: individuos/grupos

"individuos y grupos de individuos"	Allport
"dos o más personas"	Barnard
" unidades sociales"	Etzioni
"un grupo o sistema cooperativo"	Gross
"grupos algo duraderos de individuos"	Leibenstein
"unidades sociales"	Litterer
"grupo humano de especialistas"	Drucker
"un número elevado de personas"	Pfiffner y Sherwood
"combinación voluntaria de hombres"	Riccardi
"dos o más personas"	Robbins
"un cierto número de personas"	Schein
"colectividades"	Scott
"un conjunto de personas que actúan unidas"	Simon/March
"grupo de dos o más personas"	Strother

### 2.- Orientación: hacia objetivos

"alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles"	Bakke
"dedicado principalmente a la consecución de objetivos específicos"	Etzioni
"trabajan unidos en la consecución de una tarea común"	Drucker
"realización de un fin"	García Pelayo
"un patrón aceptado de propósitos"	Gross
"con objeto de conseguir unos fines"	Kliksberg
"por lo menos algunas de las actividades que realizan se dirigen a la consecución de fines comunes"	Leibenstein
"la obtención de un conjunto de objetivos o metas"	Litterer
"acción colectiva para realizar una misión común"	Mintzberg
"dirigida a un fin"	Riccardi
"un objetivo o conjunto de objetivos comunes"	Robbins
"el logro de algún objetivo o propósito común explícito"	Schein
"la persecución de objetivos relativamente específicos"	Scott
"hacia fines que son objetos de conocimiento común"	Simon
"algún tipo de objetivo/s o resultado/s colectivo/s"	Strother

### 3.- Funciones diferenciadas

"diferenciación de funciones"	Gross
"(diferenciación en) términos de autoridad, status y rol"	Presthus
"división del trabajo en distintas tareas"	Mintzberg

"jerarquía de autoridad y una división del trabajo"	Robbins
"división del trabajo y de función"	Schein
"algún tipo de diferenciación de función"	Strother

#### 4.- Coordinación racional intencionada

"actividades conscientemente coordinadas"	Barnard
"sistematización de poderes y funciones en reglas racionales y abstractas"	García Pelayo
"integración consciente"	Gross
"actividades coordinadas y caracterizadas por su racionalidad"	Kliksberg
"coordinación de tareas"	Mintzberg
"relaciones interpersonales estructuradas"	Prethus
"coordinación organizada de actividades colectivas"	Robbins
"coordinación racional de actividades"	Schein
"alto grado de dirección racional de la conducta"	Simon
"sujeto a criterios de racionalidad"	Thompson

#### 5.- Continuidad a través del tiempo

"continuidad de interacción"	Gross
"sobre una base relativamente continua"	Robbins
"bases más o menos continuas"	Scott

La síntesis de las aportaciones anteriores, permite decir que "las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas todo ello con un manifiesto interés de mantener una cierta continuidad en el tiempo".

Finalmente, conviene hacer dos observaciones. La primera hace referencia a la definición aportada por Peters<sup>39</sup> para el término organización, por los elementos de discrepancia que introduce respecto a nuestra aportación. Para él, "las organizaciones son grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actitudes de las que, por lo menos algunas de ellas, se dirigen a la consecución de fines comunes a todos".

La segunda observación es la necesaria referencia al término de red organizacional. En esencia, se trata de un organismo descentralizado que no tiene fronteras muy definidas, que no tiene un centro, ni líder visible. Por tanto, aparecen las organizaciones planas, heterogéneas y totalmente distribuidas. Estas organizaciones, redes en otras palabras, están unidas, no por la geografía sino por la información, por corrientes de información muy intensas y rápidas que fluyen a través de esa red de partes distribuidas. En este tipo de organización, hay una falta de claridad y una incertidumbre cada vez mayor de saber quién forma parte de la organización y quién no. Incluso los clientes se pueden sentir como parte de la

<sup>39</sup> Ver Peters, T.; "Nuevas organizaciones en tiempos de caos". Editorial Deusto. Bilbao, 1994.

organización y la separación entre clientes y empleados será difusa<sup>40</sup>. La organización puede convertirse en una “web” que relacione a todos aquellos con los que se produce una interacción en el mercado: empleados, proveedores, vendedores y clientes. Todos ellos serán la empresa.

### 1.2.1.1.- Misión y objetivos de la organización.

En primer lugar, vamos a aclarar los términos que se van a utilizar, para evitar confusiones semánticas. En primer lugar tenemos el concepto de misión. En términos generales misión es el carácter, identidad y razón de existir de una organización. La definición de misión de la empresa es un ejercicio interesante a nivel corporativo, ya que define aquello que la empresa quiere y no quiere ser en base a identificar sus ámbitos de actuación<sup>41</sup>. El concepto de misión se podría asimilar al de fin o finalidad a largo plazo, que explica la existencia de una organización, en pocas palabras la misión da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

En opinión de Bueno Campos<sup>42</sup> la misión, representa el comportamiento más trascendente de la organización y se puede definir según dos enfoques. El primero es de carácter ideológico o general, y se refiere a la filosofía de la organización, al establecimiento de una política general de conducta o de valores para los objetivos de la organización<sup>43</sup>. El segundo expresa los objetivos referidos a los negocios de la empresa, es decir, a qué actividades se va a dedicar y con qué intensidad.

Mintzberg<sup>44</sup> por su parte señala que la misión hay que entenderla en el análisis estratégico, dentro de la visión ideológica de la organización respecto al papel que cumple o debe cumplir en su entorno, en el sistema social en que actúa y que puede justificar su existencia. Por lo general la misión debe ser clara y orientada (de manera que a los miembros de la organización les resulte fácil identificarse con ella), inspiradora (de tal forma que, de hecho, los miembros desarrollan la identificación mencionada), y distintiva.

---

<sup>40</sup> Cuando estamos utilizando los servicios de Infobanc, y empezamos a gestionar las remesas de recibos, estamos haciendo lo que nuestra entidad financiera solía hacer pagando a empleados por hacerlo.

<sup>41</sup> Ver García Pont, C., Ricart, J.E., Valor, J., Pereira, F.; “Gestión de empresas diversificadas. Estrategia Corporativa”. Editorial Folio 1996.

<sup>42</sup> Ver “El sistema de dirección de la empresa” en “Curso básico de economía de la empresa”, Eduardo Bueno Campos, Editorial Pirámide, S.A., Madrid 1993.

<sup>43</sup> Veamos dos ejemplos. El primero corresponde a Konosuke Matsuhita (fundador de la Matsushita Electric Industrial Company, Ltd.) que propugna que la misión de la compañía es “contribuir a mejorar la vida de la humanidad”. Por otro lado, Roberto Goizueta, antiguo Presidente de The Coca-Cola Company, afirmaba que la misión de la compañía era “crear valor para los accionistas y propietarios de The Coca-Cola Company (Ver “Dios, patria y Coca-Cola”, de Mark Pendergrast, Editorial Javier Vergara Editor, S.A. En este texto se expone que: “Roberto Goizueta percibió 86 millones de dólares en 1991 de la compañía. Sus admiradores manifestaron que la remuneración era merecida ya que si las acciones no hubieran subido tanto, no habría cobrado ese dinero”).

<sup>44</sup> Ver Mintzberg, H., Quinn B. J., “El proceso estratégico”. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2ª edición, México, 1993.

Según Ashridge la misión sólo contiene cuatro elementos: valores (creencias de la compañía), propósito (¿por qué existe la compañía?), estrategia (estrategia de la compañía para conseguir su propósito) y comportamiento (políticas y modelos de comportamiento que guían a la empresa en sus operaciones). Estos elementos se ajustan entre ellos, reforzándose mutuamente, dando a la organización una integridad y proporcionándole un fundamento claro para los comportamientos y las políticas <sup>45</sup>.

Otros autores (Certo y Peter, 1996), indican que el tipo de información que contiene una declaración de misión varía de una organización a otra, aunque la mayoría de las declaraciones de misión presentan algunos temas comunes<sup>46</sup>, por ejemplo: producto/servicio, valores, objetivos de la compañía, mercados, tecnología, imagen pública y concepto que la compañía tiene de sí misma. La misión no tiene por qué concentrarse en un único objetivo. Además pueden existir misiones en conflicto dentro de la propia organización, situación que sólo puede resolver si existe una ideología fuerte, una influencia de un partícipe poderoso o una filosofía o cultura consolidadas. Precisamente la misión debe entenderse como algo totalmente relacionado con la cultura de la empresa, con los estándares de comportamiento y los valores de la misma. Es más fácil que los empleados se identifiquen con la misión si la pueden asociar a un líder. El/los líder/es, pueden estar presentes en reuniones, anécdotas, etc. La continuidad del equipo directivo permite una mayor consistencia e interiorización en el mensaje a transmitir.

Por otra parte, una organización ha de procurar que los fines que persigue sean asumidos por sus miembros y que éstos aporten su energía, sus habilidades y sus esfuerzos para su consecución<sup>47</sup>. Los fines han de tener un carácter genérico, pero suficientemente específico para que sean movilizados de la actuación colectiva. Simon (1964) y Steers (1973) señalan la importancia de que "los fines sean objetos de conocimiento común" que cumplan principalmente las funciones de guiar los esfuerzos de los miembros en vistas a su consecución, proporcionen una fuente de legitimidad que determine las conductas y acciones adecuadas en el contexto de la organización, establezcan los niveles mínimos o standards que han de conseguirse, determinen, al menos parcialmente, el tipo de estructura que la organización ha de establecer para la consecución de esos fines y proporcionen información sobre las características fundamentales de la propia organización.

El seguimiento y cumplimiento de los fines o misiones de la organización será posible con una correcta definición de objetivos o metas. Los objetivos son la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la

---

<sup>45</sup> SPRI Sociedad para la Promoción y Reversión Industrial. Editorial Tekel, S.A. Unidad 6. Bilbao 1994.

<sup>46</sup> Ver John A. Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool", Sloan Management Review. Págs. 15-24, primavera, 1982.

<sup>47</sup> Para que una misión movilice los recursos humanos de la organización para lograr llevar a cabo las tareas correctas, deben darse lo que P. Drucker llama "tres cosas": oportunidades, competencia y compromiso. La idea es "hacer mejor lo que ya se hace bien... si es correcto". La creencia de que cualquier institución puede hacer de todo es sencillamente falsa". En esta línea, Peters y Waterman (1984) surgieron que aunque puedan existir excepciones, lo más probable es que el rendimiento excelente lo tengan aquellas organizaciones que permanecen razonablemente próximas a las actividades que conocen.

misión. En otras palabras, son las guías y propósitos del sistema de dirección para poder cumplir con sus misiones o fines. Así pues los objetivos lanzan el rendimiento hacia la dirección adecuada y permiten que el directivo analice la competencia y el interés (nivel de desarrollo) de un subordinado. Intuitivamente, los objetivos pueden ser para las empresas lo que la estrella polar para los navegantes: “fijela con su brújula y utilicela después como medio para enderezar el rumbo cuando se aparte del mismo”<sup>48</sup>.

Los objetivos son un instrumento para motivar a la organización e inducirle hacia mayores niveles de excelencia. Para ello deben además de ser objeto de atención periódica por parte de la alta dirección deben presentar las características que se indican a continuación. Si falta alguna de ellas, existen posibilidades de que el plan estratégico de la organización fracase.

- a) Factibles o posibles, lo que no significa que sean fáciles de lograr.
- b) Comprensibles y claros. Generalmente, la mayoría de directivos de las grandes compañías mundiales se especializan en una actividad y se centran en un aspecto de la tarea global corporativa. Una visión corporativa claramente articulada proporciona a estos directivos el marco de referencia que da significado a sus tareas y responsabilidades concretas. Según el estudio<sup>49</sup> de Bartlett y Goshal (1991), el principal requisito para que una visión compartida fuera eficaz es que fuera claramente articulada y comunicada, señalando que tres factores complementarios contribuyeron a la claridad de propósitos de las compañías: simplicidad, relevancia y refuerzo<sup>50</sup>.
- c) Motivantes ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por llegar a ser realizados<sup>51</sup>. Con objetivos motivantes, representan una vía para que la gerencia de la organización puede conseguir que sus miembros se sientan orgullosos de su trabajo<sup>52</sup>.
- d) Conocidos y consensuados (para evitar conflictos), por toda la organización, de forma que se facilite la participación y la asignación de responsabilidades para el éxito en la consecución de los objetivos. Esta característica está directamente relacionada con la anterior.

---

<sup>48</sup> Esta comparación muy conocida fue establecida por Marshall E. Dimock. Una cita muy conocida de Séneca en la misma línea es: “Nuestros planes fracasan porque no tienen ningún objetivo. Cuando una persona no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento es adecuado”.

<sup>49</sup> La investigación fue efectuada entre 1984 y 1986, mediante la entrevista a 236 directivos tanto de sedes centrales corporativas como de distintas filiales nacionales de nueve grandes compañías que operaban en todo el mundo.

<sup>50</sup> Resalta Mooney que Napoleón, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cosa (Ver Mooney, J., Reiley, A.C., “The principles of Organization”, Basic Books, New York, 1939.) Foster expresa esta idea así: “cuanto más clara sea la declaración de los objetivos, tanto más fácil resulta proyectar para alcanzarlos” (Ver Foster Timothy, R.V., “101 Métodos para generar ideas: cómo ayudar a estimular la creatividad”. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao 1992).

<sup>51</sup> A. Lincoln decía: “Establece metas a corto plazo que sean específicas y sobre las que se puedan centrar los subordinados, con interés e inmediatez”. Ver Phillips Donald, T.; “Lincoln y el liderazgo. Estrategias ejecutivas para tiempos difíciles”. Ediciones Deusto, S.A. 1993.

<sup>52</sup> Ver W.E. Deming “Out of Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position”. Cambridge University Press. 1986. Conseguir que todas las personas de la organización puedan sentirse orgullosas de su trabajo, es uno de los famosos puntos del Dr. Deming para la gerencia.



- e) Consistentes ya que el coste de la inconsistencia puede ser elevado. Como mínimo, puede llevar a la confusión e ineficacia, y en el peor de los casos, puede llevar a las unidades de la organización a perseguir objetivos que se debilitan mutuamente. En empresas transnacionales, la mayoría de inconsistencias se manifiestan en las diferencia de objetivos entre directivos de la sede central y los de las filiales extranjeras, o entre una filial y otra. A menudo, el problema radica en visiones contradictorias transmitidas por ejecutivos de la alta dirección. Por otra parte, según proponen Lado y Kedia (1992), la consistencia en los objetivos es quizás, el factor más importante al considerar la elección entre una estrategia individual o de alianza. La consistencia en los objetivos determina el grado en el que las metas de los futuros socios son compatibles entre sí. En este contexto, las metas se refieren a los medios y a los fines que emplea una compañía a fin de construir las competencias esenciales para sustentar la ventaja competitiva. Se sugiere que cuando las metas de una compañía parecen ser compatibles con las de otra, aquélla exhibirá una mayor preferencia a la alianza que en otro caso. La consistencia de objetivos también depende, en cierto modo del deseo de control de los socios en las operaciones de las empresas. Sucesivamente, esto deriva desde las diferencias en la orientación entre los socios hasta la centralización y el control de las operaciones por parte de las compañías matrices.
- f) Los objetivos no pueden ser inestables en el tiempo, ya que ello contribuye al debilitamiento de los miembros de la organización (Hayes, 1986). Así pues, a pesar de las presiones y las restricciones internacionales, las organizaciones deben mantenerse comprometidas con un grupo principal de objetivos estratégicos y valores organizativos. Por tanto, la continuidad debe ser un atributo importante de los objetivos<sup>53</sup>.
- g) En su estudio de Bartlett y Goshal (1991), observaron cómo la expansión y desarrollo internacional de varias compañías quedó minado por la falta de continuidad. Alguna de estas compañías se vieron perjudicadas por cambios de liderazgo corporativo que fueron acompañados de cambios en la actitud hacia las operaciones internacionales, mientras que otras fueron bloqueadas cuando las presiones sobre beneficios a corto plazo dominaron a los intereses estratégicos a más largo plazo, particularmente en países con alta volatilidad económica y política.
- h) Operativos y cuantificables<sup>54</sup> para facilitar la medición, ordenación y comprensión a través de su cuantificación (Vancil, Lorange 1978). Por ejemplo, el objetivo financiero de una gran empresa multinacional y diversificada podría

---

<sup>53</sup> H.F. Van der Hoven, Presidente de la NV de Unilever, resumió en 1983, la filosofía de la empresa del siguiente modo: "El aspecto de la gestión que hemos prestado más atención es la continuidad. Nuestras acciones no deben ir encaminadas hacia el éxito a corto plazo, sino hacia la rentabilidad a largo plazo".

<sup>54</sup> Sin embargo, los objetivos cuantitativos cumplen la Ley de Gresham: tienden a desplazar a los objetivos cualitativos. A una organización atada a los objetivos cuantitativos le resulta fácil creer que todo lo que no sea cuantitativo carece de importancia. El peligro es que frecuentemente los números animan a los directivos a olvidar que los diferentes tipos de objetivos, tienen diferente valor en los diferentes niveles de una organización. Objetivos como la rentabilidad de las inversiones tienen una gran importancia para la alta dirección pero para los trabajadores del núcleo de operaciones, cuyo único contacto con las decisiones de inversión son indirectas: goteras en los tejados, baja temperatura en el puesto de trabajo, nuevos equipos que crean más problemas de los que solucionan, etc.

ser el de situarse entre el 10% de empresas con una mayor tasa de crecimiento del ratio de beneficios por acción<sup>55</sup> a nivel mundial.

Esta última característica está directamente relacionada con la posibilidad de establecer un control. Según Franquesa (1991), una actividad estará bajo control cuando:

- a) Está perfectamente definido el objetivo. Asimismo se definirá el nivel previsto de cada objetivo o "performance".
- b) Se pueden medir los resultados. La medición se puede hacer por óptimos (no existe), definiendo unos niveles de satisfacción, o mediante la evaluación de resultados conforme a los valores que se obtienen por la competencia, o valores normativos deducidos del comportamiento de los otros grupos de referencia.
- c) Es posible analizar la desviación. Ello permitirá conocer los orígenes y las características de las causas que impiden o condicionan el cumplimiento de los objetivos.
- d) Se dan las órdenes para intentar disminuir estas desviaciones constantemente.

Efectivamente, una declaración de carácter genérico, como por ejemplo: "ser los mejores", puede ser considerada como un buen slogan, pero no define un objetivo, ya que éstos han de ser medibles. Con objetivos cuantificables, se puede hablar de eficiencia de la organización, por eso desde una perspectiva económica, el criterio de actuación debe ser el de la asignación eficiente<sup>56</sup> de los recursos. Estos recursos que pueden ser de tipo material, humano, financiero, etc., son los disponibles por la dirección, para poder realizar aquella combinación de factores que le lleven al éxito, logrando productos y servicios eficientes<sup>57</sup>.

Por otro lado, tal como se ha visto en la introducción, para el caso de alianzas entre empresas los objetivos deben ser congruentes, o al menos los objetivos de los socios no pueden ser divergentes. Lado y Kedia<sup>58</sup>, proponen una manera de medir el grado de congruencia en los objetivos entre socios, en base a tres factores:

- a) La percepción que tienen los asociados de que la alianza permite la realización de economías de suma positiva. El beneficio mutuo que se desprende de esta suma positiva puede medirse en términos cualitativos como la eficacia percibida

---

<sup>55</sup> Este ratio se conoce con el nombre de PER (Price Earning Ratio). Idealmente viene a representar la cantidad que el mercado estaría dispuesto a pagar por cada unidad monetaria de beneficio generado por la compañía, es decir, da una idea de la calidad de los beneficios y resulta un elemento importante a la hora de realizar valoraciones de empresas.

<sup>56</sup> En ocasiones los términos eficiencia y eficacia se usan indistintamente. La eficiencia no deja de ser un enfoque más orientado hacia la dimensión interna: calidad y cantidad de los esfuerzos, mientras que la eficacia es un enfoque que se orienta más hacia lo exterior, medido por los logros de los resultados. Sin embargo, para el éxito de la organización, la eficacia no es suficiente si no se logra la eficiencia, razón por la cual se utiliza el concepto genérico de eficiente.

<sup>57</sup> En la expresión anterior, se entiende de forma implícita, con el menor uso posible de dichos recursos, por ello, este concepto deriva del principio clásico de economicidad. En consecuencia, decir que una organización es eficiente es indicar que es "apta, capaz, competente" (Bueno, Morcillo 1993).

<sup>58</sup> Ver Lado, A.A., Kedia, B.L.; "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador". Economía Industrial. Núm. 283, enero-febrero, 1992.

de la alianza. Es decir, la medida en que las dos empresas están comprometidas en la alianza y la consideran productiva y ventajosa.

- b) El ámbito de la operación y la orientación estratégica del futuro socio.
- c) El deseo de control de los socios en las operaciones de la empresa.

Tal como se ha visto, en las organizaciones no se persigue un objetivo único, sino un conjunto de ellos, que se tratan de realizar, y que García Echevarría (1994) denomina sistema de objetivos o función de utilidad en términos de teoría económica, cuya definición se orienta claramente a dos dimensiones:

- En primer lugar, a la configuración de todo el proceso de racionalidad económica que debe darse en toda actividad, cualesquiera que sean sus características, con la finalidad de que no se malgasten los recursos disponibles, de manera que se minimicen las mermas para aflorar al máximo los recursos involucrados en el logro de un producto o la prestación de un servicio. Esto es, racionalidad técnico-económica que, al mismo tiempo, constituye el fundamento para las prestaciones sociales y el éxito institucional.
- En segundo lugar, el sistema de objetivos no sólo se tiene que configurar desde la de la función de utilidad económica del proceso, sino también desde la perspectiva de la organización, ya que ésta define las características de ese sistema de objetivos. Así, se tienen unas instituciones cuyos éxitos se miden por los resultados obtenidos, bien sea en beneficios, en crecimiento, o en otras magnitudes, o de otras cuyos resultados no son de tipo económico o financiero preferentemente, como es el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Sin embargo, las organizaciones pueden cambiar sus objetivos, agregar de nuevos y abandonar otros. Esto es así por la incertidumbre (de tipo económico, legal, político, tecnológico, etc.), que caracteriza el entorno y por los conflictos generados en el interior de la organización, determinados por la creciente exigencia de sus miembros sobre temas de calidad de los productos, condiciones y seguridad del trabajo, respeto al medio-ambiente, etc.

Efectivamente, en un trabajo ya clásico Sills (1957) estudió los principales modos por los que la organización cambia sus objetivos. Este autor distingue entre sucesión y desplazamiento de objetivos. En las organizaciones se presenta el fenómeno de la sucesión de objetivos, fundamentalmente por dos razones. En primer lugar, si se han alcanzado los objetivos establecidos deben fijarse otros nuevos, para asegurar la supervivencia. La segunda razón, viene determinada por los cambios del entorno que obligan a replantear los objetivos con el fin de responder mejor a las exigencias de ese nuevo ambiente. Este proceso además debe realizarse permanentemente y empleando el menor tiempo posible. Rummeler y Brache (1994) afirman que "toda organización que se adapta ágilmente tiene grandes posibilidades de éxito; mientras que aquella que lo hace lentamente tiene muchas posibilidades de fracasar"<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Efectivamente, hace cien años se crearon los sanatorios para tuberculosos. En la actualidad, al menos en los países desarrollados, ya no tienen sentido, además, la ciencia médica sabe tratar la

Por su parte el desplazamiento de objetivos se produce cuando se desarrollan de nuevos, contrarios a los establecidos oficialmente. Una forma característica de desplazamiento es la inversión medio-fin, según la cual, los medios se convierten en fines, aunque ello reste eficacia a la organización, si esto permite un mayor provecho para sus miembros.

Para el caso de las empresas conjuntas, que son el objeto de nuestra investigación, y a consecuencia de la continua interacción entre socios que se produce a raíz de la formación de la alianza, pueden emerger objetivos nuevos, que resultarán en un mayor grado de integración en etapas concretas de las respectivas cadenas de valor a través de nuevos vínculos. Por ello es de esperar que en el transcurso de la vida de la alianza la reducción de interdependencia producida por la transferencia de capacidades se compense con una mayor integración de los socios debido a la ampliación de las actividades de la alianza. En consecuencia, se crean nuevos incentivos para mantenerla.

Al finalizar este apartado referente a los objetivos, hemos de señalar que algunos autores entre los que cabría destacar a los seguidores Deming<sup>60</sup>, se muestran totalmente contrarios a establecer objetivos; según ellos, el alcanzar los objetivos produce complacencia, lo que supone una barrera para un continuo proceso de mejora. Lógicamente es algo que puede ocurrir, pero tal como ha quedado expresado en este mismo apartado, los objetivos se deben evaluar y volver a establecer continuamente, a fin de acomodarlos a las cambiantes exigencias y capacidades. Esta adaptación, en lugar de suponer un obstáculo a la elogiada tarea de mejorar continuamente, será un catalizador de la misma. Fayol señala "la importancia de disponer de unos principios definidos, que sean elásticos y susceptibles de adaptación a todas las necesidades".

#### **1.2.1.2.- Principios para la consecución de objetivos.**

La consecución de los objetivos de una organización requiere al menos dos tipos de condiciones complementarias: diferenciación de funciones y coordinación racional de modo que todas ellas contribuyan a la consecución de estos fines. La diferenciación de funciones permite la asignación de las distintas tareas a las personas con sus características personales de habilidad, capacidad y aptitud.

Por lo que se refiere a la coordinación racional de las funciones, hemos de decir que ésta debe permitir establecer una relación entre funciones, roles y tareas que parezca lógica a los miembros de la organización y que establezca las premisas adecuadas para la consecución de los objetivos. Tal como sugiere Björk (1975), las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir su variabilidad, llegando incluso a controlarlo. La formalización está relacionada con el grado en el que la organización descansa o está soportada en reglas y procedimientos, como

---

tuberculosis con antibióticos. Por ello, los administradores de organizaciones deben incorporar tareas de análisis y revisión de objetivos.

<sup>60</sup> W.E. Deming es conocido por su propuesta de que la mejora continua exige una modalidad circular (planificación, ejecución, control y acción), plasmándolo en el ciclo de Shewhart (en homenaje al pionero del control estadístico de calidad), aunque haya sido divulgado como ciclo de Deming.

medio de dirigir la conducta de los empleados. Mintzberg (1988) afirma que uno de los principales motivos de ello es la coordinación de actividades, y que la normalización del contenido del trabajo representa un mecanismo de coordinación sumamente ajustado<sup>61</sup>.

Tradicionalmente se considera que para la formalización del comportamiento existen dos opciones distintas: la burocrática y la orgánica. Las organizaciones que se basan ante todo en la formalización del comportamiento para conseguir una coordinación suelen denominarse burocracias<sup>62</sup>. El comportamiento orgánico se caracteriza sobre todo por las relaciones de trabajo abiertas e informales, donde los problemas se resuelven a medida que surge la necesidad. En este segundo caso hay una ausencia de normalización, es conocido el estudio de Wilensky (1967), según el cual determinadas organizaciones incluso estimulaban las relaciones informativas desordenadas y la competencia entre unidades a fin de fomentar la iniciativa y la creatividad<sup>63</sup>.

### 1.2.1.3.- La supervivencia de las organizaciones.

La supervivencia representa el objetivo primario de toda organización, en la medida que persigue la superación permanente de las dificultades que generan los cambios del entorno, lo cual será logrado gracias a la innovación y a la capacidad de ofrecer la organización una flexibilidad y adaptabilidad frente a aquéllos. La continuidad en el tiempo es, pues, una característica de las organizaciones que permite diferenciarlas de otras formaciones o grupos sociales de carácter momentáneo como las reuniones, las audiencias o el público de un espectáculo. Así pues, la organización se caracteriza por una cierta permanencia en el tiempo aunque su duración no sea eterna y, lógicamente, pueda desaparecer en determinadas condiciones.

En el análisis de los motivos del proceso de internacionalización, de una empresa, Ansoff (1984), los clasifica en dos categorías: necesidades operativas (materias primas, distribuir los excesos de "output", abastecimiento y mantenimiento de bienes de equipo, etc.) y necesidades estratégicas. Estas últimas para asegurar la supervivencia ante futuros cambios en el entorno, aumentar la

---

<sup>61</sup> El personal del servicio de urgencias de un hospital no puede detenerse ante un paciente accidentado para decidir quién utilizará los equipos de anestesia, el bisturí y quién limpiará el instrumental. La estadounidense Follet, afirma que "el problema básico de toda organización es el de armonizar los esfuerzos del grupo para realizar el trabajo de un modo más eficiente". Follet considera que las motivaciones de una persona en el trabajo son las mismas que en sus tareas cotidianas y placeres fuera del trabajo. En esta línea, la autoridad es un acto de subordinación que ofende a las emociones humanas y, por tanto, no puede ser una buena base para una organización cooperativa: "una persona no debe dar órdenes a otra persona, pero ambas deben ponerse de acuerdo para recibir órdenes de la situación".

<sup>62</sup> El autor alemán Max Weber, en sus Ensayos de Sociología, utilizó la palabra burocracia para describir a una organización que reúne los conceptos de la división del trabajo, la especialización, la formalización del comportamiento, la jerarquía de la autoridad, la cadena de mando, la comunicación controlada y la normalización de procesos de trabajo y habilidades.

<sup>63</sup> Este fue el planteamiento de Franklin D. Roosevelt, quién concibió una estructura administrativa para sus programas de asistencia social "que sorprendería a cualquier estudiante convencional de administración pública... según cualquier criterio sensato, era desordenada; y, precisamente por esto funcionaba".

rentabilidad y asegurar el crecimiento. Si nos centramos en este último concepto, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, afirma que el crecimiento de la organización surge de los dictámenes de la oferta y deriva de los excesos de capacidad que surgen del potencial de explotación conjunta de recursos (Pérez-Bustamente, 1997).

El crecimiento puede ser entendido como un requisito necesario para la supervivencia. Para Luostarinen<sup>64</sup>, la internacionalización constituye una fórmula alternativa al crecimiento de la empresa cuando el escenario internacional constituye el marco de referencia. Por tanto, el proceso de internacionalización es un problema añadido a la problemática general del crecimiento empresarial (Camino y Cazorla, 1996). En este proceso de expansión, la empresa se encuentra con la necesidad de penetrar en mercados exteriores.

Además de la exportación, la demanda en el exterior puede ser satisfecha también y en determinados momentos incluso de forma exclusiva, bien mediante la cesión a otras empresas de los conocimientos y la tecnología necesarios para producir en el exterior o bien mediante las distintas formas de inversión directa<sup>65</sup>, dado que incrementar la oferta mundial de productos tecnológicamente avanzados en mercados competitivamente globales requiere generalmente un establecimiento satisfactorio en distintas áreas del mundo, ya que para competir eficazmente es importante la proximidad al cliente.

### 1.2.2.- Concepto de empresa

Si nos expresáramos en términos taxonómicos dentro del reino de las organizaciones, las empresas forman un orden. El concepto de empresa (palabra que proviene del latín *prehendere* acometer una cosa que implica trabajo o presenta dificultades) no es simple y consecuentemente ha recibido a lo largo de la bibliografía, distintos significados, por lo que se puede afirmar que la teoría de la empresa ha sufrido una evolución.

Desde el enfoque neoclásico donde la empresa es considerada como una unidad económica de producción y representa una forma para llegar a configurar un plan de acción para optimizar su función objetivo, consistente en maximizar su beneficio. A partir de los años cuarenta surgen nuevas corrientes. Algunas de las definiciones que se exponen son complementarias, en ellas subyace la idea de que una empresa ha de ser capaz de obtener productos o servicios para vender con más eficiencia de lo que lo harían sus partes constitutivas por separado.

Un primer enfoque, iniciado por Coase y Knight, es el contractual, dentro del cual podemos encontrar varios autores (Arruñada 1990). Así, M.C. Jensen y W.H. Meckling (en su teoría de la agencia) basan el concepto de empresa en la "relación de agencia" o contrato por el que el agente realiza algo por cuenta del principal con delegación de autoridad decisoria. Análogamente Fitzroy y Mueller afirman que "la empresa es un acuerdo de cooperación para la producción en que el número de

---

<sup>64</sup> Ver Luostarinen, R.; "The internationalization of the firm". Helsinki, 1979.

<sup>65</sup> Las empresas conjuntas, que constituyen el objeto de nuestra investigación, constituyen una de las formas de inversión directa en el exterior.

personas implicadas y la naturaleza de las actividades se especifican en unos contratos escritos formales que concretan el comportamiento de todas las personas implicadas". Cheung (Serra Ramoneda 1989), en su teoría contractual de 1983, incide en la relación patrono empleados al afirmar que "el término empresa es simplemente una descripción abreviada de una manera de organizar actividades bajo formas contractuales que difieren de la de los mercados organizados de productos". Le Roy (1980), lo resume en pocas palabras: "una empresa es cualquier organización en la cual hay un patrono y uno o más empleados". Así, desde el punto de vista interno, la empresa es una organización definida por una relación de autoridad, o sea "como un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario" (Simon 1945).

El profesor Bueno Campos define la empresa como "un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir (otros autores añaden el término comercializar) bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos". Esta definición pertenece a la teoría de la empresa como organización (Bueno y Valero, 1985), y expresa el concepto de empresa como sistema sociotécnico abierto, compuesto por cinco elementos principales o "aspectos organizativos" (técnico, de dirección, humano, cultural y político) para lograr eficiencia en sus transacciones con el entorno. La empresa como sistema representa un conjunto de elementos estructurados agrupados en subsistemas<sup>66</sup>. Según Atenza<sup>67</sup>, la eficacia de una empresa es superior a la suma de la eficacia de cada uno de dichos subsistemas que actúan en el seno de la misma. En esta línea, Williamson (1985), ha conceptualizado las empresas como "mecanismos institucionales para la superación efectiva de problemas que surge de los límites del conocimiento y del raciocinio individuales". Es decir, existirán empresas siempre que el esfuerzo cooperativo de grupo resulta en un producto mayor que la suma de los productos derivados de esfuerzos individuales, al incorporar racionalismo, oportunismo y economías de información.

Otra corriente de definiciones centra su atención en la información, todas ellas en la línea de Barnard<sup>68</sup>, que afirma que "la primera función ejecutiva es desarrollar y mantener un sistema de comunicación". Así, Simon (1945), define la empresa como "un sistema de tratamiento de información". Por su parte, el economista Arrow<sup>69</sup>, considera la empresa como una "red de corrientes de información incompletamente conectada".

Finalmente la teoría de recursos y capacidades (que centra su interés en el estudio de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones), caracteriza a la empresa como un conjunto integrado de recursos. En este enfoque, la historia pasada de la organización es relevante (Pérez-Bustamante, 1997).

---

<sup>66</sup> Entre dichos subsistemas se establecen una serie de relaciones las cuales a través de unas funciones características lograrán los objetivos fijados, definidos por un plan común y desarrollados por unas estrategias, los cuales serán observables por medio de los estados del sistema.

<sup>67</sup> Ver Atenza, A.; "Metodología y epistemología". 1997.

<sup>68</sup> Conocido por su obra "The Functions of the Executive"

<sup>69</sup> Teoría de los límites de la organización.

### 1.2.2.1.- Misión y objetivos de la empresa.

Una vez realizada esta aproximación al concepto de empresa, consideraremos los términos de misión y objetivos. Para la teoría económica tradicional el objetivo de las empresas era, indiscutiblemente, la maximización del beneficio. Este supuesto permitió construir una teoría neoclásica de la empresa. Los defensores de esta teoría esgrimen el argumento de que las fuerzas de la competencia eliminan automáticamente aquellas empresas que no persiguen este objetivo. El beneficio es un indicador fundamental de las prestaciones de la organización en términos del largo plazo. De acuerdo con la teoría neoclásica, para una empresa, es imposible operar por largo tiempo, sino produce beneficios. Por ello, para conseguir otros objetivos, hay que fijar, como objetivo, la generación de beneficios<sup>70</sup>.

Otro argumento a favor de esta teoría es que "existe un mercado de empresarios". Todo equipo de gestión empresarial se enfrenta a la posibilidad de que otro equipo pueda convencer a los accionistas de que ellos pueden incrementar la rentabilidad de la empresa si se les permite asumir su control. Así pues, una línea de actuación que se aparte ostensiblemente de la maximización de ganancias, se intuye que no tendrá larga vida<sup>71</sup>.

De todas maneras, algunos autores como Alchian (1950) y Koopmans (1957), apuntan que en un entorno de incertidumbre la maximización del beneficio no es un criterio bien definido. Es decir, la existencia de incertidumbre implica que a cada acción no le corresponde un único resultado sino una distribución de resultados potenciales, resultando imposible determinar de forma general cuál es la mejor distribución. Además, existen razones de forma dado que los criterios contables para la determinación del beneficio permiten un margen de flexibilidad, consecuencia de un cierto grado de vaguedad, de las reglas contables y de las leyes de sociedades que regulan la presentación y la preparación de los estados financieros<sup>72</sup>. Por otro lado, la maximización del beneficio, como objetivo de la empresa puede ser discutido por la distinta posición e intereses de las personas que participan en ella.

En la medida que el beneficio fuese una expresión de la eficacia de la empresa, parecía lógico querer maximizarlo; en tanto que las figuras del empresario-gerente

---

<sup>70</sup> Esta idea, es la que impulsa a Friedman a afirmar que, incluso si las empresas ya llevan realmente a cabo evaluaciones marginales en su búsqueda del beneficio, las únicas que sobrevivirían a largo plazo serán aquellas cuyas decisiones sean compatibles con la teoría neoclásica.

<sup>71</sup> Los críticos de los modelos de no maximización de beneficios señalan que no sólo deben considerarse los accionistas existentes sino los potenciales. Estos podrían adquirir un número de acciones suficientes para hacerse con el control de la empresa a un precio inferior al que tendría en caso de una actuación para la maximización del beneficio. Después de despedir a la dirección e incrementar la rentabilidad, la consiguiente alza en la cotización de las acciones representaría un beneficio para los que se hicieron con el poder de decisión de la empresa.

<sup>72</sup> Ian Griffiths (1988), en su libro "Contabilidad creativa", tal vez con cierto grado de exageración apunta que: "Nadie cuestiona la magnitud ni la existencia de malabarismos empresariales, para hacer que los beneficios aparezcan del modo más favorable. En realidad se trata de artimañas que no infringen las reglas del juego. Son totalmente legítimas. Se trata, simplemente, de contabilidad creativa".



se podían identificar en una sola persona ésta dirigía la empresa tratando de que el "excedente" (su excedente) fuera lo mayor posible. Existe una extendida sensación que en la práctica los gerentes tienen otros objetivos (por ejemplo, maximizar el tamaño y el crecimiento de la empresa y las contrapartidas asociadas con el cargo de gerente). Así pues la no maximización de los beneficios está principalmente asociada con la separación entre la propiedad y el control (Tirole 1990). En este punto hemos de hacer referencia a la teoría del comportamiento satisfactorio (Simon 1959), según la cual, la empresa se fija una pauta mínima de desempeño. La empresa busca una tasa de beneficios "satisfactoria", y una vez lograda ésta, la empresa se sentirá conforme.

El objetivo de la maximización del beneficio se sustituye por la maximización del beneficio a largo plazo. En este sentido la dirección empresarial debe invertir en la creación de un conjunto de recursos y capacidades que, siendo el puente de unión entre recursos y capacidades propios de la organización y las actividades que los utilizan (estrategia), generen rentas sostenibles a largo plazo. Además estos recursos y capacidades deben ser de difícil copia o imitación pues sólo así podrán transformarse en competencias susceptibles de generar rentas sostenibles y potencial de desarrollo de ventajas competitivas.

En el caso de los acuerdos de cooperación, en la formación de empresas conjuntas, si los participantes toman una perspectiva a largo plazo, en la que lo importante es la maximización de los beneficios sobre una serie de acuerdos, cada instancia específica pierde criticidad: importa más mantener la relación que maximizar el beneficio inmediato. De hecho, tal como señala Jarillo (1989), el mantener la relación se convierte en un fin valioso en sí mismo, lo que facilita el acuerdo en gran medida<sup>73</sup>. Una empresa que pretenda maximizar beneficios a largo plazo, establecerá acuerdos de cooperación.

Frente a la versión de la maximización de beneficios se plantea el criterio de la minimización de costes, comportamiento que sí puede determinarse en función de las estructuras productivas conocidas y disponibles: equipo y recursos humanos. El problema de la validez de este criterio se plantea cuando la innovación tecnológica o la apertura de la economía se modifica rápidamente.

Las corrientes de pensamiento denominadas bioeconomía y sociobiología (Jacquemin 1989), se basan en que todo ser vivo intenta crecer, bien sea en número o dimensión y cuando el medio lo limita, evoluciona hacia otras configuraciones que le permitan un desarrollo mayor. Las empresas se ponen en marcha a través de las personas, las dirigen las personas y surgen de las ideas que plantean las personas que las crean, por tanto, para explicar cómo actúan o qué persiguen las empresas es preciso tener conocimiento de las personas y de sus conocimientos. El ansia o el deseo por ser más grande, acumular, estar en más sitios, atender a un mayor número de mercados, disponer de más recursos, forma parte de los objetivos que habitualmente persiguen las empresas no por mera casualidad, sino porque impregnan el pensamiento y el comportamiento de las personas como seres

---

<sup>73</sup> García Canal (1998) lo expresa así: "la duración de la alianza está condicionada por las posibilidades de beneficio futuro".

humanos. La empresa no es un ser vivo, pero se comporta como si lo fuera. La empresa busca el crecimiento en una u otra manera por un comportamiento no siempre racionalizado o apoyado en la existencia de consideraciones económicas que así lo aconsejen. Si la empresa no crece o no le interesa el crecimiento, parte de su esencia se pierde y manifiesta una atrofia indeseable en su vitalidad, estructura y actividad. Por todo ello, la definición de cómo se va a desarrollar la empresa, cuál será la orientación del crecimiento, debe ser tomada como algo esencial, necesario y obligatorio en la definición de los aspectos básicos de la actividad empresarial.

Otros objetivos que deben ser considerados son:

#### Maximización de ventas.

Es posible que los empresarios busquen maximizar las ventas si consideran que su propia compensación y/o prestigio profesional depende más de las ventas que de los beneficios. Aquí debemos mencionar la restricción de que haya una tasa de retorno mínima sobre la inversión exigida por los accionistas.

#### Maximización del crecimiento.

Otro modelo consiste en que los empresarios intentan maximizar la tasa de crecimiento del valor de las ventas, si observan que sus retribuciones están relacionadas con la tasa de crecimiento de su empresa y con tener organizaciones más grandes bajo su mando, se dedicarán a actividades que hagan su empresa mayor.

Una combinación de maximización de las ventas y de la tasa de crecimiento caracteriza la teoría de la empresa de Galbraith (1969), además del afán de prestigio empresarial y de excelencia técnica.

#### Creación de valor y capacidad de aprender.

El objetivo de toda estrategia genérica de las organizaciones debe ser crear valor, de manera que el papel principal de la misma consiste en integrar el conocimiento específico y especializado de los individuos en bienes y servicios de forma que se cree valor. Dicha creación de valor se lleva a cabo mediante actividades de producción (transformación de conocimiento aumentando su valor añadido) o por arbitraje sin que se modifique la base cognitiva por su cambio en el espacio (intercambio de conocimiento) o en el tiempo (especulación) (Grant, 1996).

Las ventajas competitivas son las herramientas imprescindibles para crear valor, entendiendo por valor la cantidad de dinero que nuestros clientes están dispuestos a pagar por nuestros productos o servicios. El concepto de ventaja competitiva posee un gran paralelismo con el concepto de supervivencia de las especies<sup>74</sup>. Así como las especies desarrollan capacidades para adaptarse a entornos

---

<sup>74</sup> Contendida en la Teoría de la Evolución la esencia de la cual, se expone principalmente en dos de los libros de Darwin "On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life" (1859) y "The Descent of Man and Selection in Relation to Sex" (1871).

cambiantes y sobrevivir en donde los recursos son escasos y hay que competir para obtenerlos, así las organizaciones deben desarrollar sus propias capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Estas ventajas competitivas a las que hemos hecho referencia, deben caracterizarse por ser sostenibles en el tiempo. Dado que la vida media de los conocimientos y de las innovaciones tecnológicas disminuye constantemente, la flexibilidad y el saber (junto con la capacidad de aprender) se han convertido en recursos sostenibles. Por tanto, las organizaciones que quieran mantener e incrementar su nivel de competitividad deberán transformarse en organizaciones que aprenden, en centros de aprendizaje permanente en las que las personas se convierten en el centro de los modelos de enseñanza empresarial (Torras, 1997). Argyris<sup>75</sup>, considera que la verdadera capacidad de aprender, tiene sus orígenes en la motivación interna de cada miembro de la organización a desarrollarse personal y profesionalmente para bien propio y de la organización. La creación de la cultura de aprendizaje permanente a través de la motivación interna, convierte esta ventaja competitiva en algo sostenible. Esta afirmación se basa en el hecho de que tradicionalmente se ha considerado una ventaja es sostenible en el tiempo, cuando los recursos y capacidades que la sustentan presenta las siguientes características<sup>76</sup>: inimitabilidad, durabilidad, apropiabilidad (los diferentes grupos de interés de la organización pueden estar interesados en apropiarse de parte del valor generado), sustituibilidad (¿puede el recurso o la capacidad sustituirse por otro?), superioridad competitiva (¿hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior al aprendizaje permanente?). Parece claro que las organizaciones que se transforman en centros de aprendizaje permanente están creando una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

### Desarrollo de nuevos productos

Algunas empresas poseen grandes oportunidades de acceder a gran variedad de negocios, pero uno de sus objetivos claves es la contribución. Su objetivo es la expansión y diversificación sólo cuando el conocimiento y la capacidad demostrada permita contribuir. Para conseguir dicho objetivo, son muy importantes “los programas de desarrollo de producto”, significando la búsqueda constante de nuevas ideas para crear productos nuevos y mejores. El flujo constante de nuevos y buenos productos, se convierte en la base de la existencia, así como la esencia de su crecimiento.

### Mantener la independencia

Conseguir ser una empresa industrial con tecnología propia y mantener en el tiempo el carácter independiente de la empresa desde el punto de vista financiero y tecnológico<sup>77</sup>. Mantener esta independencia implica una implantación en países en

---

<sup>75</sup> Ver Argyris, Ch.; “Good communication that blocks learning”. Harvard Business Review. Julio- agosto, 1994.

<sup>76</sup> Ver Collis, D.J., Montgomery, C.H.; “Competing On Resources: Strategy In The 1990’s”. Harvard Business Review. Julio-agosto, 1995.

<sup>77</sup> Estos objetivos son los de la empresa catalana Nacional Motor, S.A. (Derbi).

desarrollo con potencialidad de mercado y bajo coste de transformación, para que el centro de desarrollo tecnológico de la empresa matriz sea financiado con royalties.

Además los costes del desarrollo de nuevos productos, exigen grandes series de fabricación, en el propio país, o mediante la venta de su tecnología y fabricación en otros países.

### Creación de un ideal más allá de la propia empresa

Conseguir un ideal de empresa que contribuya a mejorar la nación<sup>78</sup> e incluso que aporte aspectos positivos a la comunidad internacional.

### Compañías que existen para satisfacer a todos los relacionados con ellas

Las compañías que tratan de satisfacer a todos los elementos relacionados con ellas, considerando especialmente los siguientes:

- a) Una de las posibilidades que ha alcanzado mayor popularidad es la maximización de la riqueza de los accionistas<sup>79</sup>. De acuerdo con este criterio, los objetivos de los directivos de una empresa deben centrarse en lograr maximizar esta riqueza. Las limitaciones que presenta este criterio son las siguientes. En primer lugar, el enriquecimiento de los accionistas, puede provocar una descapitalización (por falta de recursos propios) al verse amenazada la aplicación de una política financiera equilibrada de distribución de dividendos y dotación a reservas. En segundo lugar, una reducción del nivel salarial, implica una reducción del gasto, un incremento del beneficio y en consecuencia de los dividendos. Sin embargo, el descenso del nivel de motivación de los empleados, llevaría a la empresa a operar muy por debajo de sus capacidades reales, alejándola de la maximización de riqueza. Una vez más, se pone de manifiesto la necesidad de llegar a un equilibrio, con las aspiraciones de todos los que participan en la empresa.
- b) Proporcionar un trabajo motivador para los empleados<sup>80</sup>.
- c) Hacer productos para satisfacer a los clientes, hasta el punto que según Hayes<sup>81</sup>, toda la economía americana parece girar alrededor de la frase "satisfacción del cliente". Aunque esta afirmación parece un tanto exagerada, lo cierto es que determinados constructores de automóviles dicen que diseñan sus vehículos para

---

<sup>78</sup> En este punto resulta interesante recordar la historia de Hitachi, Ltd., que nació de la frustración que sentía el joven ingeniero Nahimeji Odaira ante el hecho de que Japón importara tanta tecnología de Europa y Estados Unidos. En 1910 comenzó a montar sus pequeños motores eléctricos mientras trabajaba en el taller de mantenimiento de la empresa minera Kuhara. Los motores fueron usados en las minas de cobre, pero Odaira no consiguió ganar otros clientes. No fue hasta después del estallido de la primera guerra mundial, que dificultó a las compañías eléctricas japonesas la compra de generadores en Europa, cuando Odaira pudo erigir su empresa.

<sup>79</sup> Ver Rappaport, A.; "Creating shareholder value". The Free Press. Nueva York, 1986.

<sup>80</sup> Un buen ejemplo de este último caso es el "management by wandering around", un modelo de gestión de Hewlett-Packard basado en dejar hacer a su personal y no llevar un control estricto sobre su trabajo lo que promueve la creatividad, la productividad y en consecuencia la motivación.

<sup>81</sup> Ver Hayes, B.E.; "Cómo medir la satisfacción del cliente". Ediciones Gestión 2000, S.A. Pág. 18, Barcelona, 1995.

hacer que el conductor se sienta mejor. Hammer<sup>82</sup>, lo resume diciendo que: “los clientes esperan que hagamos las cosas a su manera y no que lo hagamos a nuestra manera”. Actualmente, en la economía mundial y con la mejora de la tecnología, la mayoría de las industrias se enfrentan a una situación de exceso de oferta y de capacidad. El cliente tiene muchas opciones de elección. Por esto la idea de un procedimiento de operación estándar, que se decide desde las altas esferas y se ejecuta sin descanso por los trabajadores ya no tiene ningún sentido en un entorno donde se necesita mucha flexibilidad y una gran capacidad de respuesta a las necesidades individuales del cliente. Kotler<sup>83</sup> coincide plenamente con este argumento cuando afirma que los productos son cada vez más especializados. Hoy es posible que un cliente pueda diseñarse su propia bicicleta (color, tamaño, características, etc.). Esto nos indica que el proceso de compra es cada vez más interactivo, con el cliente participando en el proceso de diseño del producto<sup>84</sup>.

### 1.2.2.2.- Estrategia para la consecución de objetivos.

El proceso tradicional de planificación estratégica se basa en el modelo “fines-formas-medios”: establecer los objetivos (fines) y a partir de los cuales desarrollar una estrategia (formas) para alcanzarlos, y entonces disponer de los recursos (medios) necesarios para llevar a cabo esta estrategia. Los fines deben proceder a las formas porque el ápice estratégico<sup>85</sup> de la organización debe saber cuáles son sus objetivos antes de decidir cómo alcanzarlos.

Después de la exposición de objetivos, parece que todos ellos podrían resumirse en uno: la mejora de la posición competitiva de la empresa. El atributo “competitivo” no se puede predicar en abstracto sino en concreto; esto es, una empresa es siempre más o menos competitiva que otra en determinados aspectos. En consecuencia, la posición competitiva es el lugar que ocupa una empresa respecto a las otras en una determinada “arena” competitiva<sup>86</sup>. Así una empresa es más competitiva que otra en el grado que realiza mejor que ésta cada una de las funciones siguientes<sup>87</sup>:

---

<sup>82</sup> Michael Hammer es conocido en todo el mundo como creador de los conceptos de reingeniería y gestión de procesos, ideas que han transformado el mundo de los negocios.

<sup>83</sup> Philip Kotler es profesor de la Northwestern University en Illinois y una de las más importantes autoridades mundiales en marketing.

<sup>84</sup> El caso de Hewlett-Packard ilustra este punto. En Hewlett-Packard la visión particular de las relaciones con los clientes se basa en dos principios: creer que la razón de la existencia es la satisfacción de las necesidades reales de los clientes y creer que dichas necesidades se pueden satisfacer plenamente, sólo con la participación activa y la dedicación de todos en la organización. Así pues, en Hewlett-Packard el objetivo principal es la construcción de relaciones duraderas, con clientes y competidores, caracterizadas por el respeto mutuo, la cortesía y la integridad. En definitiva, se trata componer un flujo de soluciones eficaces a las necesidades de los clientes, por medio de un fuerte compromiso de facilitar productos y servicios de gran calidad, valor y utilidad.

<sup>85</sup> En la terminología de H.Mintzberg el ápice estratégico es aquella parte de la organización compuesta por los directivos con responsabilidad general sobre toda la organización.

<sup>86</sup> Ver Molina, F. J.; “Sistemas productivos descentralizados: factor territorial y estrategias empresariales”. Tesis doctoral. Castellón, 1997.

<sup>87</sup> Ver Figuerola, J.; “Fundamentos de Economía de la Empresa de negocios”. Parte Novena: La concepción del sistema financiero. Terrassa, 1997.

- a) Seleccionar y operar sobre los mercados finales y proveedores de recursos operativos.
- b) Dominar tanto sus costes como sus inversiones.
- c) Construir un Pasivo adecuado a sus necesidades.

Varios autores afirman que los procesos de internacionalización empresarial constituyen una de las vías más firmes para el desarrollo de la posición competitiva, ya que, si son bien dirigidos, promueven una mayor competitividad internacional de la empresa (Canals, 1991; Root, 1994). Por otro lado, la capacidad competitiva no depende sólo de los recursos que la empresa posee sino también de los recursos a los que ésta pueda tener acceso a partir de diversos mecanismos de cooperación con otras organizaciones (Lenz, 1980).

Partiendo de este punto, hay que referirse a los caminos o movimientos estratégicos que pueden seguirse para lograr este objetivo<sup>88</sup>. Pueden identificarse dos alternativas, según sean de perfeccionamiento o de desarrollo. Las primeras son: la innovación, la racionalización, la motivación y formación del personal y las acciones sobre el entorno inmediato es decir: la negociación y la persuasión. Por su parte, las segundas pueden dividirse en dos clases según sean de desarrollo interno o externo.

Las alternativas de desarrollo interno son: mantener y desarrollar las propias fortalezas singulares, exportar a los mercados internacionales o convertirse en multinacional.

#### Mantener y desarrollar las propias fortalezas singulares.

Es una estrategia propia de empresas que disponen de productos y servicios de calidad, establecidas en mercados locales y nacionales, protegidas de la competencia extranjera por barreras naturales geográficas o culturales. Por otro lado, la salida al exterior tropieza con las mismas barreras protectoras que cada empresa tiene en su propio país. El principal problema es que si no están al día, en sus fortalezas, pueden ser invadidas o adquiridas.

#### Exportar a los mercados internacionales.

La exportación es la manera más natural de empezar el proceso de internacionalización, y debe estar precedida del éxito en los mercados locales. El establecimiento de sucursales, oficinas de representación o filiales en el extranjero, constituyen un paso posterior.

---

<sup>88</sup> En "Alicia en el país de las maravillas" Alicia le pregunta, al gato Cheshire (el lógico del cuento de Lewis Carroll): "¿Podría decirme, por favor, qué camino debo tomar a partir de aquí?". El gato le responde, "Eso depende... de a dónde quieres ir". Alicia contesta, "Realmente me da igual a dónde ir", y el gato le dice: "¡Entonces no tiene importancia qué camino tomes!". Por su parte, Laurence J. Peter, profesor de la Universidad de California del Sur, lo expresa en los siguientes términos: "Si no sabes a donde te diriges, probablemente llegarás a algún otro lugar".

### Convertirse en multinacional.

La empresa multinacional es el grado más elevado del proceso gradual de internacionalización. Según un informe de las Naciones Unidas, entre 1983 y 1992 las inversiones internacionales de las multinacionales habían crecido a una tasa compuesta del 29%, que representa cuatro veces el crecimiento del PIB mundial (7,8%) y tres veces la tasa de crecimiento de las exportaciones (9.4%) en el mismo período. En 1992, las 37.000 multinacionales empleaban cerca de 73 millones de asalariados, de los cuales 30 millones se encontraban en el extranjero<sup>89</sup>. Además estas implantaciones en el extranjero toman, en su mayoría, la forma de un conjunto de filiales nacionales autónomas, donde la función comercial y la producción destinadas únicamente al mercado local son dominantes.

La causa del protagonismo de las multinacionales en la economía mundial se debe a las ventajas inherentes a ser multinacional: explotar economías de escala (en actividades de compras, producción, distribución o marketing), economías de alcance (compartir inversiones, como por ejemplo, una cadena de distribución entre diferentes líneas de actividad), situar la cadena de actividades según las ventajas comparativas de cada país. Entonces, desde el punto de vista de producción, se considera que la empresa está integrada (verticalmente) o globalizada, y tal como se ha dicho, las actividades se localizan en los lugares más adecuados pudiéndose especializar cada filial en su cometido dentro de la cadena de valor. En este sentido la empresa multinacional puede ser vista como un sistema integrado y no como una confederación de empresas. El entorno, además de una variable de localización condiciona la forma en que la empresa multinacional integra y coordina sus actividades.

Una ventaja peculiar, al hecho de ser multinacional, que actualmente adquiere mayor relevancia, es la posibilidad de aprovechar la variedad organizativa como una fuente de conocimiento e innovación<sup>90</sup> (Enrione, 1995). Las razones principalmente esgrimidas del porque las compañías se convierten en multinacionales se resumen en los siguientes puntos:

- a) Protegerse contra los riesgos e incertidumbres de las fluctuaciones económicas del país sede, como una modalidad de diversificación internacional.
- b) Responder al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial.
- c) Reducir los costos (de intermediarios, de transporte, o también aprovechando los recursos locales: fuerza laboral, materias primas, etc.)
- d) Superar las barreras arancelarias al atender a un mercado internacional desde su interior.
- e) Aprovechar los conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente, en vez de ceder una licencia.

---

<sup>89</sup> Ver Fabrice Hatem, "Les multinationales en l'an 2000", Editorial Economica, París, 1995.

<sup>90</sup> Según Alfredo Enrione, investigador del IESE, "las condiciones imperantes en diferentes países piden el desarrollo de diferentes capacidades directivas y técnicas. En la medida que estas experiencias y conocimientos sean conocidos por el resto de la organización, la competitividad de las unidades que la componen puede mejorar notablemente".

- f) La creación de subvenciones eferentes, es decir, la aplicación de recursos financieros en un país originados en otro. Cuando una empresa se enfrenta a un gran competidor en un mercado exterior clave, puede ser interesante enviar fondos económicos desde otras partes del mundo para sostener la batalla por la participación en el mercado local, especialmente cuando el competidor no tiene alcance internacional para contratacar. Según Hamel y Prahalad (1986), existen una serie de razones (fiscales, de riesgo en los tipos de cambio, legales, etc.), por las que una empresa subsidiaria puede optar por obtener financiación en el ámbito local. A la vista de la potencia mundial de la empresa matriz, las instituciones financieras locales pueden mostrarse deseosas de proporcionar financiación a largo plazo en unas cantidades y tipos de interés que no tendrían justificación sobre la base de las previsiones a corto plazo de la empresa subsidiaria. Sin embargo, la detección por parte de los competidores de necesidades crediticias puede ser interpretado como un indicador de objetivos estratégicos nuevos, con lo que se perdería un efecto sorpresa.

Para la empresa española es difícil convertirse en multinacional por las siguientes razones: la masa crítica de empresas excelentes en los mercados nacionales es pequeña, hay poca innovación y tecnología propia, aproximadamente el 95% son PYMES<sup>91</sup>, y en general están en las primeras fases de la internacionalización.

Descritas las alternativas de desarrollo interno pasamos a las de desarrollo externo, que consisten en: fusionarse, diversificarse mediante adquisiciones, venderse bien y en el momento oportuno o aliarse estratégicamente

### Fusionarse

Las fusiones permiten aumentar el tamaño de las empresas, aprovechar las sinergias mutuas y obtener economías de escala e integraciones horizontales (al fusionarse dos empresas de la misma línea de actividad)<sup>92</sup>. Efectivamente, Reid asegura que la fusiones se realizan con miras al crecimiento, y que se busca el crecimiento debido a la relación existente entre el tamaño de la empresa y los salarios a nivel administrativo. No obstante, el crecimiento no proporciona información alguna acerca de las características deseables de la empresa adquirida. Bajo un objetivo de crecimiento, cualquier fusión es equivalente a cualquier otra del mismo tamaño. Pfeffer<sup>93</sup> ha indicado que las fusiones se emprenden para lograr un buen “manejo de la interdependencia organizacional”, puesto que implica la absorción total de un competidor o de una organización relacionada en forma vertical, o la adquisición de una organización que opera en otra área. Dado que de hecho implica una absorción total, la fusión precisa de más recursos y es la forma más visible y substancial de unión interorganizacional.

---

<sup>91</sup> Sin embargo, las PYMES generan el 63% del empleo en España.

<sup>92</sup> Un caso especial son las economías de ámbito, que se refieren a la posibilidad de que una empresa utilice una serie de factores para proporcionar una mayor gama de productos y servicios.

<sup>93</sup> Ver Pfeffer, J.; “Merger as a Response to Organizational Interdependence”. *Administrative Science Quarterly*. Pág. 382-394. 1972.



Razonablemente podemos considerar, como motivo clásico para una fusión, el incremento de las ganancias o del valor de las acciones de una empresa, sin embargo, estudios iniciados ya a principios de 1921, han sido incapaces de demostrar que la fusión de empresas activas sea más rentable o que las acciones tengan precios más altos después de la fusión. Así por ejemplo, Ballarín, Canals y Fernández (1994), señalan que los efectos de las fusiones y adquisiciones sobre la rentabilidad posterior de las empresas tanto compradoras como adquiridas, no es claro y la evidencia se inclina hacia un descenso de dicha rentabilidad, debido a los problemas que plantea la gestión de una unidad empresarial mayor y el exceso de valoración de las empresas adquiridas.

A propósito de las fusiones como alternativa de desarrollo externo Viedma (1992), considera que para el caso de dos empresas españolas y catalanas en particular, la resultante de la fusión no aportará quizás lo más necesario al menos de forma inmediata, es decir, nuevos productos y tecnologías ni tampoco la presencia en mercados internacionales.

Otra razón viene dada por las economías de integración vertical. En estos casos, las fusiones se forman por compañías que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final (integración hacia adelante) o a la fuente de materias primas (integración hacia atrás). Con ello se pretende el control de la mayor parte del proceso productivo (canales de distribución y abastecimiento, lo que se puede conseguir con la fusión con el proveedor o con un cliente).

Desde el punto de vista fiscal existen lo que podríamos llamar “ventajas fiscales no aprovechadas”, que constituyen una nueva razón para las fusiones de empresas. De este modo, una compañía con pérdidas que puedan trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más compañías más rentables para utilizar ese traslado, dentro del plazo legal establecido. Finalmente como otras razones para las fusiones citaremos, la eliminación de ineficiencias, el empleo de fondos excedentes y la combinación de recursos complementarios.

Entre los aspectos comunes a las fusiones que han acabado con éxito encontramos los siguientes<sup>94</sup>:

- a) Las empresas protagonistas operaban en el mismo negocio o en uno muy próximo.
- b) La operación es financiada por cambio de acciones o por entrega de dinero líquido, pero no mediante exigible o deuda.
- c) El equipo directivo de la sociedad adquirida suele permanecer en la misma.

#### Diversificarse mediante adquisiciones.

Esta alternativa permite: ampliar la dimensión, incorporar nuevas tecnologías, introducirse en nuevos mercados, etc. Sólo está al alcance de las grandes empresas y en el panorama español están en minoría.

---

<sup>94</sup> Ver Macareñas Pérez-Iñigo, J.; “Manual de fusiones y adquisiciones de empresas”. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1993.

### Venderse bien y en el momento oportuno.

En este caso la opción estratégica pasa por vender la empresa, por los siguientes motivos: empresario en edad de jubilación sin sucesión clara<sup>95</sup>, la necesidad de profesionalización de la empresa familiar, falta de productos o servicios diferenciales, pocos recursos de innovación y tecnológicos, falta de capacidad de autofinanciación. Para este último punto y en el caso de la empresa familiar, son muchas las familias que delante de la necesidad de inyectar capital a la empresa prefieren el camino financieramente prudente de vender una participación elevada, aunque esto lleve a la pérdida de control.

### Aliarse estratégicamente.

En este punto centraremos nuestro interés. Dado que actualmente, hay muy pocas empresas con los recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia de otras empresas y además ser competitivas. Las ventajas competitivas se fundamentan en las ventajas cooperativas.

Dentro de este tipo de alternativa destacan las empresas conjuntas que representan la formalización de las alianzas estratégicas, mediante la creación de una organización con una personalidad jurídica propia y cuyo estudio centrará nuestra investigación.

Antes de definir el concepto de empresa conjunta, conviene señalar que la distinción aquí planteada entre alianzas y adquisiciones o fusiones no implica que los gerentes de compañías que hayan realizado una adquisición eviten una actitud colaboracionista. Esto es debido a que en el caso de las adquisiciones internacionales, una vía para la obtención de beneficios consiste en compartir conocimientos, productos y otro tipo de recursos a través de las fronteras nacionales. En cualquier caso, el concepto de “elección” entre alianzas y adquisiciones o entre diversas formas alternativas de alianzas, necesita ser observado no como un planteamiento puntual, sino como un proceso continuo en la actividad internacional. La necesidad de actuar de manera flexible es importante porque algunas alianzas terminan en una adquisición<sup>96</sup>.

### **1.2.3.- Concepto de empresa conjunta**

En Catalunya, como en otras partes del mundo, los acuerdos de cooperación, que se extienden desde proyectos conjuntos de I+D hasta fusiones completas están predominando hoy más que hace diez años. Entre ellos, una forma de cooperación

---

<sup>95</sup> De todos es conocido que en el momento del cambio generacional se presentan dos tipos de problemas: los humanos y los fiscales.

<sup>96</sup> En algunos estudios realizados sobre los acuerdos establecidos por parte de algunas de las principales compañías de EE.UU., Japón y Europa se ha llegado a la conclusión que: a) El discutir si son mejores las alianzas o las adquisiciones parece un ejercicio inútil dado que ambas tienen aproximadamente un 50% de éxito, b) más del 75% de las alianzas acabaron con una adquisición por parte de uno de los socios, c) las adquisiciones funcionan mejor para aquellos acuerdos que afecten a la actividad central de la compañía y para mercados ya conocidos, mientras que las alianzas son más efectivas para iniciarse en nuevos negocios, actividades secundarias o en el caso de pretender penetrar en nuevos mercados.

está consiguiendo gran aceptación: las empresas conjuntas (Navarro Elola, 1993). El uso de empresas conjuntas nacionales (formadas por socios de la misma nacionalidad) o internacionales (creadas por socios de distintos países), en las cuales centraremos nuestra investigación, se ha incrementado considerablemente en los últimos años (Harrigan, 1988). Las empresas conjuntas, como forma especial de alianza estratégica, no son ciertamente un fenómeno muy reciente<sup>97</sup>. Sin embargo, el concepto más amplio de alianza estratégica está recibiendo más publicidad y siendo más discutido ahora que nunca, debido a la creciente necesidad para las empresas individuales de coordinar sus recursos con otros, cuantitativa y cualitativamente substanciales, controlados por otras compañías (Mattsson, Lundgren, Ioannidis, Ottosson, 1992).

El término "joint venture", abreviatura de "international joint business venture", utilizado en la literatura económica norteamericana es traducible por empresa conjunta y no está exento de cierta ambigüedad. Drucker<sup>98</sup> advierte que es "el instrumento más flexible para conseguir encajar acuerdos donde faltan las capacidades necesarias, pero este instrumento es el más exigente y difícil para la diversificación y el menos entendido de todos"

Hemos de hacer constar que en la Guía de Negocios de Estados Unidos<sup>99</sup>, se puede leer que: "los europeos tienen mucho apego al uso de términos "cooperación" o "acuerdo de cooperación", mientras que los empresarios americanos usan el término "joint venture", que significa substancialmente lo mismo. Nosotros no estamos de acuerdo con esta apreciación, ya que partimos de la consideración de que todas las empresas conjuntas son cooperaciones o acuerdos de cooperación entre dos empresas, pero esto no es válido a la inversa. Es decir, las empresas conjuntas son una de las formas de "cooperación" existentes o uno de los tipos de "acuerdo de cooperación" posibles entre dos empresas. Nos parece importante centrar el objeto de nuestra investigación, definiendo en primer lugar, el término empresa conjunta.

Roig (1988), define una empresa conjunta como una sociedad formada como resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, y cuya finalidad es realizar una operación de negocio distinta, y generalmente complementaria, de la que desempeñan las empresas constituyentes. Por su parte el profesor Bradley publicó en 1982 en la Harvard Law Review la definición siguiente: "una integración de operaciones entre dos o más empresas independientes donde se encuentran las condiciones siguientes; la empresa conjunta está sujeta al control común de las sociedades matrices, entre las cuales no existe un control relacionado; cada empresa matriz hace una contribución importante a la empresa conjunta; la cual existe como empresa comercial independiente de sus sociedades matrices generando una capacidad de empresa importante con nueva capacidad productiva, tecnología, producto o entrada en un mercado nuevo".

---

<sup>97</sup> Ver Franko, L.G.; "Joint Venture Survival in Multinational Corporations". Praeger. Nueva York, 1971.

<sup>98</sup> Ver Drucker, P.; "Management Tasks, Responsibility and Practices". Harper & Row. New York, 1974.

<sup>99</sup> Remitida por la Oficina Comercial Española de Nueva York.

Observamos que la característica más importante de este tipo de acuerdos radica en que la empresa conjunta se configura con personalidad jurídica propia y realiza negocios por sí misma, con la finalidad de beneficiar de alguna forma a las empresas matrices. Chulia y Bertrán (1992), apuntan que sin una vinculación en forma de sociedad, con aportaciones económicas, de gestión y de tecnología de las partes, no es posible lograr los objetivos que se proponen éstas con suficiente eficacia.

Las empresas conjuntas pueden relacionarse con las fusiones, pero mientras que una fusión implica una completa reordenación de los activos de dos o más organizaciones, en las empresas conjuntas, algunos de los activos de cada una de las organizaciones de origen son empleados, de modo que sólo se da una reordenación parcial de los recursos<sup>100</sup>. Así expresa esta idea, el Sr. Otero<sup>101</sup>: "El socio puede seguir fabricando y distribuyendo ya que nosotros no lo hemos absorbido, sino que hemos creado una empresa conjunta. El tiene sus propias producciones y su comercialización y lo único que hace es añadir un negocio más a su cartera de negocio global y a la vez, obtener ventajas por medio de transmisión de tecnología, de prestigio de marca y de conocimientos de management por parte de este socio".

La existencia de dos o más empresas independientes es una característica clave en la definición aportada por la Comisión de la Comunidad Económica Europea: "Una joint venture es una empresa sujeta al control conjunto de dos o más empresas que son económicamente independientes la una de la otra". Esteban Fernández (1987) propone que, una empresa conjunta es una nueva sociedad (hijo o subsidiaria) creada por dos o más sociedades (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 periodo de tiempo no muy corto, la aportación de recursos de todo tipo: humanos, financieros, tecnológicos, 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 un sentido amplio, una empresa conjunta, es un acuerdo económico de cooperación entre dos o más empresas que desean alcanzar objetivos similares, mediante la creación de una nueva organización para satisfacer las necesidades mutuas de todas las partes implicadas (Schillaci, 1987). Una empresa conjunta es el resultado de una "alianza estratégica", que ha tomado una determinada forma jurídica, en sentido amplio, una empresa conjunta es pues, una sociedad no controlada totalmente por un socio o grupo homogéneo de socios (Durán Herrera, 1990). Además de insistir en la existencia de un acuerdo entre dos o más socios que

---

<sup>100</sup> Ver Bernstein, L.; "Joint Ventures in the Light of Recent Antitrust Developments". The Antitrust Bulletin. Pág. 25-29. 1965.

<sup>101</sup> Se reproducen las manifestaciones del Sr. Miguel Otero, Director de Inversiones Internacionales de Chupa Chups, S.A., en referencia a la empresa conjunta creada en Shanghai. Precisamente, en Shanghai residen las industrias más importantes de confitería de China, por tradición y por la misma estructura de la industria china.

poseen y controlan negocios en el extranjero, Hodgetts (1991) introduce el matiz de que la empresa conjunta generalmente se localiza en el país de uno de los socios.

En la creación de una empresa conjunta encontramos las siguientes condiciones o características de tipo general:

1.- La empresa conjunta se configura con personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de sus matrices, que a su vez son independientes entre sí, con la finalidad de beneficiarlas de alguna forma. La gestión de la empresa conjunta está bajo el control o poder común de dichas matrices y, usualmente regido por un contrato entre accionistas que establece los derechos de las partes. El acuerdo entre ambas partes puede suponer que cualquier demanda que se realice se trate bajo las leyes de un tercer país. De esta forma, ambas partes se aseguran que el caso será tratado por un tribunal neutral.

Algunos autores sostienen que el término empresa conjunta no implica la obligación de crear una sociedad nueva, ya que no es término jurídico. En algunos casos puede ser tan sólo un acuerdo limitado en el tiempo entre varias compañías para responder a una determinada oferta (Galetti 1991). El propio Galetti, sin embargo, que a fin de responder mejor, dos o más empresas pueden llegar a un acuerdo para la creación de una sociedad nueva y distinta, dedicada a la fabricación o montaje de los productos que el mercado demanda.

2.- Cada matriz hace una contribución substancial a la empresa conjunta, con capacidades y recursos complementarios, compartiendo los beneficios y asumiendo los riesgos<sup>102</sup> y costes del fracaso.

Efectivamente, la constitución de una empresa conjunta puede incluir acuerdos de fabricación, acuerdos de distribución, o acuerdos de investigación y desarrollo, y cada parte realiza una contribución substancial en forma de capital y tecnología, experiencia en marketing, personal o activos físicos (Harrigan, 1984).

En la Tabla 1 tenemos la jerarquía de las contribuciones de los socios locales a la empresa conjunta:

---

<sup>102</sup> El Prof. Luis Navarro (1993), apunta que una empresa conjunta facilita las inversiones en alta tecnología ya que diversifica el alto riesgo que conlleva este tipo de inversiones.

POSICIÓN	CONTRIBUCIÓN
1	Conocimiento de la situación política, la economía y las costumbres del país
2	Gestión general
3	Acceso a los mercados para los bienes producidos en el país
4	Personal y experiencia en marketing
5	Capital local
6	Contactos y relaciones con los gobiernos de los países anfitriones
7	Instalaciones, fábricas y terrenos de los socios locales
8	Capacidad para reclutar mano de obra local y tratar con los sindicatos
9	Acceso a los materiales locales
10	Acceso a las instituciones financieras locales

**TABLA 1.** Jerarquía de las contribuciones de los socios locales a la empresa conjunta.

Fuente: UNCTC (United Nations Centre of Transnational Corporation), 1987

3.- Las empresas matrices realizan actividades conjuntas, incluso cuando sean competidores directas en el mercado, y planifican una cooperación a largo plazo. En consecuencia, para algunos autores<sup>103</sup>, la empresa conjunta 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 de carácter especulativo donde las empresas persiguen exclusivamente obtener una rentabilidad. Por otra parte la empresa conjunta puede realizar diferentes actividades como fabricación, venta e investigación y desarrollo de nuevos productos.

4.- La creación de una empresa conjunta implica la continua y completa transferencia de información entre ésta y las empresas matrices.

5.- La empresa conjunta puede operar en el mismo mercado geográfico o de producto que una o más de sus empresas creadoras, u operar en un mercado totalmente diferente.

6.- La creación de una empresa conjunta produce efectos competitivos similares a los de una fusión. Sin embargo existe una gran diferencia en el sentido de que en una fusión dos o más empresas combinan todos sus activos para crear una nueva entidad, mientras que en una empresa conjunta dos o más empresas combinan algunos de sus activos, pero no todos, para crear una nueva entidad.

7.- La configuración de una empresa conjunta viene determinada por la combinación de necesidades estratégicas y los recursos de las empresas que la crean. Dicha configuración puede cambiar con el paso del tiempo ya que una empresa conjunta se crea en un entorno dinámico.

<sup>103</sup> Ver Harrigan, K. R.; "Strategies for joint ventures". Lexington Books, Lexington, Mass. 1985

8.- La dirección de la empresa conjunta es compartida por las partes que intervienen en la misma. Aunque aparentemente una empresa conjunta es una empresa independiente, en la práctica, las empresas matrices no dan autonomía a la empresa conjunta e interfieren en su gestión (Ohmae, 1991).

9.- En el análisis de los objetivos de las empresas conjuntas, el equilibrio propugnado anteriormente, es aún más necesario, dado que, intervienen varias partes, cada una de ellas con objetivos diferentes. Si tomamos como referencia la aportación de Datta (1988), los objetivos para la creación de una empresa conjunta, son distintos, según la posición de las empresas locales, el socio internacional y el gobierno local.

Efectivamente, para la empresa que se internacionaliza los objetivos tradicionalmente considerados son: reducir costes, entrar en nuevos mercados, compartir y evitar riesgos tanto económicos como políticos (expropiaciones y nacionalizaciones), mantener buenas relaciones con los gobiernos, aprovechar determinados contratos, reducir plazos de entrega, mejorar los aprovisionamientos y lograr sinergías. Entre los objetivos del socio local encontramos: acceso a una tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar; acceso a técnicas de gestión y de control de calidad, formación del personal, acceso a fuentes de investigación, aprovechar la marca y nombre comercial del socio internacional y, finalmente, lograr un mayor crecimiento y diversificación. Por su parte el gobierno persigue, principalmente los siguientes objetivos: incremento del empleo local, sustitución de importaciones, transferencia de tecnología y minimización del control extranjero sobre la industria local. Por todo esto, diremos que antes de formar una empresa conjunta los socios potenciales han de reconocer las diferencias de sus objetivos para llegar a un equilibrio, entre dichos objetivos.

En la página siguiente (Figura 1), se presenta el esquema propuesto por Datta, modificado.



**FIGURA 1.** Objetivos y empresas conjuntas.

Fuente: Datta, D.K.; "International joint ventures: a framework for analysis". Journal of General Management, Vol 14, núm. 2, pág. 80, verano, 1988; y elaboración propia.



### 1.3.- COMENTARIOS FINALES

En este primer capítulo de introducción, hemos puesto de manifiesto que las empresas, como todas las organizaciones tienen una razón de ser o misión y unos objetivos para alcanzarla. Como puede intuirse la empresa es un sistema organizativo, en el que no hay un sólo objetivo sino múltiples de ellos. Ante esta situación se ha impuesto la idea fundamental de equilibrio, dado que muchos problemas planteados en la misma empresa pretenden optimizar objetivos de rentabilidad, de crecimiento, de costes, etc., contando con unas condiciones que limitan o restringen las posibilidades de actuación e imponen la necesidad de respetar ciertos equilibrios (financiero, de liquidez, equilibrio entre costes de mantenimiento de stocks y rotura de los mismos, etc.). Simon<sup>104</sup> apunta que en ocasiones, se elige, arbitrariamente, una sola de estas restricciones y se la distingue como el objetivo de la acción. En general, tiene más sentido referirse al conjunto completo de restricciones como el objetivo completo de la acción.

Si bien la aportación de Simon es muy adecuada para el proceso de decisiones en la vida real, en el ámbito de la empresa deben tomarse decisiones de tipo económico seleccionando alternativas de utilización de recursos, con la finalidad de cumplir con unos objetivos, previamente establecidos. Ahora bien, puesto que los recursos disponibles son escasos, y las áreas de gestión y actuación diversas<sup>105</sup> (dirección, adquisición, ventas, proceso productivo, diseño, financiera y control), la empresa pretende optimizar la asignación de dichos recursos de manera coherente, esto es, de modo que se alcance un equilibrio entre todos los objetivos planteados.

Dado que como hemos visto, los objetivos son multidimensionales (y a veces incluso contradictorios), la mejora de la competitividad puede ser considerada como una síntesis o equilibrio de todos ellos. Dos factores parecen importantes desde el punto de vista estratégico, para mejorar la competitividad: la internacionalización y la cooperación interempresarial. En cualquier caso, ser competitivo a nivel internacional ha de implicar contribuir mejor al logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, Ansoff (1984) señala que la adopción de acciones simultáneas para conseguir nuevos mercados y el desarrollo de productos constituye normalmente un índice de que la empresa es un negocio progresivo y bien dirigido, lo que puede llegar a ser imprescindible para su supervivencia, teniendo en cuenta la competencia económica. Ansoff, sugiere que los motivos por los cuales una empresa se inicia un proceso de internacionalización vienen dados por las necesidades operativas (asegurar los “inputs”, la disposición y uso de la tecnología

---

<sup>104</sup> Ver Herbert Simon, “On the concept of the organizational goal”, *Administrative Science Quarterly*, 1964.

<sup>105</sup> Se ha seguido la perspectiva funcional propuesta por Erich Gutenberg. La agrupación funcional permite, a los grupos especializados, afrontar la resolución de los problemas con mayores garantías de éxito. Las funciones que tienen lugar, aunque dependen en muchos casos del tamaño de las empresas, se pueden estructurar según una organización compuesta por los departamentos de dirección, producción, comercial, financiero y de recursos humanos. En esta estructura, la dirección general tiene asignadas unas funciones específicas que coinciden con la coordinación de las actividades citadas y el diseño del futuro de la empresa en base a las oportunidades del entorno y a las capacidades propias de la organización.

y distribuir los excesos de (outputs”) y las necesidades estratégicas, es decir, asegurar la supervivencia ante futuros cambios en el entorno, el crecimiento continuado y aumentar la rentabilidad.

Por otro lado, la estrategia de las empresas tiene que considerar a los competidores dentro de un mercado global. Ya en la década de los setenta, el profesor G.B. Richardson sugería en sus investigaciones en el área de la economía industrial que la existencia de una red de relaciones con otras empresas es una condición sine qua non para tener éxito en el mercado competitivo<sup>106</sup>. Así se manifiesta también Ohmae<sup>107</sup> cuando considera que las alianzas estratégicas son esenciales para la eficacia de la estrategia global, sobre todo en Japón.

Para Perlmutter y Heenan, autores que han afirmado que las estrategias cooperativas son la ola del futuro<sup>108</sup>, la esencia de la tarea de los directivos de las alianzas es trabajar a favor de la creación de unas relaciones armoniosas y aumentar así el valor de la actividad de colaboración. En el mercado internacional quedan pocas empresas aisladas que compitiendo de forma descentralizada, se constituyen agrupamientos industriales de empresas organizadas en redes, cuya dinámica de desarrollo depende esencialmente de la eficiencia de su localización industrial. Dichas redes requieren la existencia de sistemas de información tecnológica y organizaciones privadas sectoriales, universidades, laboratorios de ensayos, instituciones de I+D, etc. (Messner, 1996).

Una de las maneras más extendidas de formalizar un acuerdo de cooperación, es la creación de una empresa conjunta, que se configura con personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de sus matrices, que a su vez son independientes entre sí. Cada matriz hace una contribución substancial a la empresa conjunta, con capacidades y recursos complementarios, compartiendo los beneficios y asumiendo los riesgos y costes del fracaso. En el análisis de objetivos de una alianza, debe buscarse el equilibrio entre los socios, buscando la convergencia de objetivos estratégicos.

Esta presentación teórica tendrá continuidad en el Capítulo 3, cuyos contenidos serán los siguientes: las ventajas e inconvenientes de la creación de una empresa conjunta, las líneas de investigación de los estudios sobre empresas conjuntas, las causas para su creación, el proceso de selección del socio, el contrato, y la clasificación de los distintos tipos que tradicionalmente señala la bibliografía existente.

---

<sup>106</sup> G.B. Richardson fue quizás uno de los primeros observadores del fenómeno de las alianzas interempresariales “The Organisation of Industry”, *Economic Journal*, septiembre 1972.

<sup>107</sup> Ver K. Ohmae, “The Global Logic of Strategic Alliances”, *Harvard Business Review*, págs. 143-154, marzo - abril 1989.

<sup>108</sup> Ver Howard W. Perlmutter y David A. Heenan, “Cooperate to Compete Globally”, *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 136-142, 1986.

## **CAPITULO II**

### **ESTRATEGIAS GENERALES DE INTERNACIONALIZACION.**

## II.- ESTRATEGIAS GENERALES DE INTERNACIONALIZACION

### 2.1.- INTRODUCCION.

En la introducción de la primera parte ya se ha tratado la importancia de la estrategia de internacionalización para mantener y si es posible mejorar la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido el proceso de internacionalización se desarrolla si existe capacidad empresarial disponible y ventajas en propiedad junto a una voluntad para explotarlas transnacionalmente. Estas ventajas son las derivadas de una capacidad para producir bienes y servicios de calidad o innovadores a un precio competitivo. Con esto nos estamos refiriendo al hecho de que el núcleo competitivo de las empresas se fundamenta en activos inmateriales específicos.

Ahora vamos a profundizar en las causas que inducen al proceso de internacionalización y sus formas de materialización, que a modo de introducción podemos avanzar que vendrán condicionadas por los costes de transacción asociados, por cálculos económicos, por intenciones personales y por motivos estratégicos. De forma racional el proceso ha de responder a expectativas de supervivencia y de alcanzar los objetivos de la empresa. La empresa en su propia reflexión estratégica puede desencadenar autónomamente su proceso de internacionalización o bien ser éste el resultado de su relación o dependencia con otras empresas, como es el caso de las vinculaciones entre proveedores y clientes. Asimismo también se puede citar como elemento catalizador de la inversión exterior el apoyo o fomento institucional y político tanto a nivel nacional como supranacional y de organismos internacionales. Como ejemplo se pueden citar casos en que un país incentiva a sus empresas para que inviertan en el exterior en general o en lugares concretos en particular, proporcionándoles información, ayuda técnica, organizando misiones comerciales, y además facilitando ayudas fiscales y financieras (programas de ayuda a las inversiones productivas).

Paralelamente se puede citar el caso opuesto en el que un país va a buscar inversores al exterior. Por ejemplo, en el caso de Costa Rica, país con una población de 3.350.000 habitantes<sup>1</sup>, dispone de las siguientes instituciones de búsqueda de inversiones exteriores: CENPRO (Centro de Comercio Exterior) que gestiona la ventanilla única para inversores, dependiente del Ministerio de Comercio Exterior, CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo y las Zonas Francas (Cartago, Alajuela, Heredia, El Saret, Puntarenas, Metropolitana, Moin, Bes<sup>2</sup> y Ultrapark,S.A.). En las Zonas Francas, a mediados de 1996, había instaladas 180 empresas, el 60% de las cuales son norteamericanas que exportan a

---

<sup>1</sup> Distribuidos en 1996, en una superficie de 51.100 km<sup>2</sup> aproximadamente las tres cuartas partes del territorio de Catalunya.

<sup>2</sup> En la Zona Franca Bes (Coyol de Alajuela) inició sus actividades en 1996, la empresa Lider Group,S.A., dedicada a la pastelería y repostería industrial, propiedad de los empresarios catalanes Marcelo Ferreño Solé y Josep Maria González. Los motivos del traslado de la fábrica de Barcelona a Costa Rica fueron los siguientes: la imposibilidad de resistir la presión que ejercían los clientes en España (básicamente el Corte Inglés y otras grandes superficies), en cuanto a la dilatación de los periodos de pago y la necesidad continua de ampliar la gama de productos, la búsqueda de nuevos mercados con hábitos de consumo adecuados al producto a comercializar, la existencia de materia prima, la baja calidad de los productos de la competencia, la inexistencia de movimientos sindicales y costes ocultos.

su casa matriz y el 17% asiáticas, que exportan a EE.UU. (Escorsa, Rajadell, Martín, 1996)

Una alternativa más viene determinada por el hecho de que un país pone en contacto a sus empresas con posibles socios en otros mercados para realizar inversiones conjuntas o alianzas de cooperación que impliquen inversiones directas en el exterior y fomento de exportaciones. Siguiendo con el ejemplo de Costa Rica, hemos de citar el caso de CEGESTI (Centro de Gestión Tecnológica), organización que dispone de un área de trabajo para el fomento de alianzas estratégicas<sup>3</sup>.

## **2.2.- TEORIAS DE INTERNACIONALIZACION**

### **2.2.1.- Teorías estáticas: las explicaciones neoclásicas, la Escuela de la Organización Industrial, la Teoría del Ciclo de vida.**

A lo largo de la historia de la literatura económica, encontramos que la teoría clásica del comercio entre naciones, parte del supuesto de inmovilidad internacional de los factores de producción y asume que la tecnología es idéntica en los distintos países comerciantes. Por tanto, esta teoría no explica la transferencia internacional de conocimientos y los fundamentos de la inversión directa exterior no pueden analizarse. Alternativamente, existen otras aportaciones al debate de la internacionalización de la actividad económica. Inicialmente, nos centraremos en dos teorías generales reconocidas:

- a) La teoría neoclásica
- b) Las Teorías de la Escuela de la Organización Industrial

#### La teoría neoclásica

Según la teoría económica neoclásica, los flujos de capital entre países se justifican por las diferencias en las tasas de retorno de capital existentes entre cada uno de ellos. De esta manera el capital se movería desde los países en que éste fuese relativamente abundante hacia países en los que fuera escaso. Será beneficioso invertir en el exterior cuando el país inversor sea abundante en factor capital, y la relación capital por trabajador en el país receptor sea comparativamente menor. Para los autores neoclásicos, las empresas que realizan inversiones directas en el exterior para obtener beneficios mayores y tendrían sus bases en los países en los que la productividad marginal del capital fuese relativamente baja (Teece, 1986a).

A la teoría neoclásica se le atribuyen algunas deficiencias:

- a) No justifica la existencia de flujos de capital entre países en las dos direcciones.
- b) No explica por qué la inversión directa exterior se produce principalmente en unos y en otros no.

---

<sup>3</sup> Deben destacarse los éxitos conseguidos por CEGESTI en el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas suecas y costarricenses.

- c) No explica el por qué una empresa prefiere invertir en un país en lugar de exportar sus productos.

En definitiva esta teoría, vigente hasta los años sesenta, dejaba demasiadas cuestiones importantes por resolver.

### Las Teorías de la Escuela de la Organización Industrial

Las teorías de la Escuela de la Organización Industrial fueron desarrolladas por Dunning, y se explican por la decisión de la empresa de internalizar una ventaja específica, generalmente asociada a activos intangibles, inaccesible a las empresas locales competidoras (al menos durante un tiempo). La decisión consiste en rentabilizar esta idea en los mercados de destino, mediante tres formas distintas: la exportación, la cesión mediante contrato (licencia o franquicia) y la inversión directa (es decir, con el control de la unidad productiva en el extranjero).

La empresa intenta integrar bajo su jerarquía organizativa (eludiendo la libre contratación en el mercado) buena parte de las transacciones de bienes intermedios de carácter intangible (conocimientos, tecnología, capacidad gerencial y de marketing). Cuando dichas transacciones se realizan fuera del ámbito nacional, el resultado es una internacionalización, proceso que continuará en tanto los costes de transacción de esas operaciones sean más elevados que los que se derivan de su integración organizativa. El proceso de internacionalización se fundamenta en dos axiomas básicos: “En primer lugar, la empresa localiza sus actividades allí donde los costes son menores; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados, hasta el punto en que los beneficios de la internalización compensan a sus costes”.

La elección del tipo de penetración en el mercado exterior depende de las ventajas o de los beneficios derivados de la explotación de algún factor de localización propio del territorio o mercado de destino. Para realizar una inversión en el exterior la empresa ha de contar con algún tipo de ventaja que le permita superar las barreras de entrada del sector de actividad. Estas ventajas, en comparación con las empresas locales, pueden ser de tres tipos:

- a) De propiedad.
- b) De internalización.
- c) De localización.

A continuación profundizaremos en cada una de ellas.

**1.- Ventajas de propiedad.** La empresa debe poseer alguna ventaja sobre sus competidoras del país receptor que le permita compensar las desventajas potenciales de operar en un país extranjero. Las empresas con mayores ventajas de propiedad serán las que tendrán más incentivos para competir e invertir en el exterior. Estas ventajas suelen estar fundamentadas sobre activos creados de tipo intangible, tales como la tecnología, las patentes y marcas, recursos financieros para realizar inversiones, la dependencia en gran medida de las ventas en mercados exteriores, la calificación de la fuerza de trabajo, la capacidad de gestión, la

utilización de subvenciones eferentes<sup>4</sup>, la capacidad de I+D, la fabricación de productos no estandarizados, etc.

La idea de la posesión de alguna ventaja competitiva, se fundamenta en las aportaciones de Hymer<sup>5</sup>, que consideró que la explicación de que las empresas inviertan en el extranjero se debe buscar en la existencia de imperfecciones en los mercados. Según Hymer, una empresa que trabaja en el extranjero tiene unas desventajas respecto a las empresas locales (falta de fidelidad de los clientes nacionales, pocas posibilidades de obtener contratos estatales, etc.). Es por esto que necesita tener una serie de ventajas comparativas (economías de escala, canales de distribución, diversificación de productos, etc.), o conocimientos especiales (know-how), que le permitan contrarrestar tanto los costos adicionales de operar a distancia como las desventajas producidas por no dominar el entorno económico local. De acuerdo con la tradición de Hymer, se acepta que la empresa que se internacionaliza tiene la oportunidad de explotar las ventajas competitivas que posee, en general de naturaleza intangible<sup>6</sup>, y con la voluntad de preservarlas en los mercados. No importa el origen de la ventaja ni la forma a través de la que se manifieste, lo importante es que la empresa tratará de asegurar su supervivencia (Alonso, 1994). Las aportaciones de Hymer permiten explicar por qué la empresa decide realizar una inversión directa exterior.

Efectivamente, la empresa decide llevarla a cabo para explotar el monopolio de la innovación, junto con sus ventajas competitivas. Cyert y March<sup>7</sup> y Magee<sup>8</sup>, ponen énfasis en la importancia de aquellas capacidades basadas en los conocimientos y experiencias acumulados por la organización. Wolf<sup>9</sup> por su parte, destaca el rol fundamental que tanto las capacidades directivas como las habilidades acumuladas, tienen como variables determinantes de la proyección internacional de la empresa. En este sentido Teece argumenta que la posesión por parte de la empresa de determinadas destrezas y habilidades tecnológicas la llevaría a realizar una inversión directa exterior de manera natural. No obstante, la posesión por la empresa de tales capacidades constituye tan sólo una condición necesaria pero no suficiente para asegurar el éxito futuro de la inversión.

---

<sup>4</sup> Según Hamel y Prahalad (1986), cuando una empresa de ámbito mundial utiliza recursos financieros acumulados en una parte del mundo para librar una batalla en otra, está siguiendo una estrategia que se denomina de "subvención eferente". Al contrario que en la política habitual de las multinacionales, no siempre será necesario que una empresa subsidiaria tenga que financiarse de forma autónoma. Cuando una empresa se enfrenta a un gran competidor en un mercado extranjero clave, puede ser conveniente el canalizar recursos desde otras partes del mundo para sostener la batalla por la participación en el mercado local, especialmente cuando el competidor carece del alcance internacional para contratar.

<sup>5</sup> Stephen Hymer expuso su la Teoría de la Ventaja Monopolística en 1960, pero no fue publicada hasta el año 1976.

<sup>6</sup> Estas ventajas pueden venir de activos tecnológicos, gerenciales o de marketing, economías de escala, de alcance o de experiencia, factores intangibles como el diseño o la imagen de marca.

<sup>7</sup> Ver Cyert, R.D., March, J.G.; "A Behaviour Theory of The firm". Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J. 1963.

<sup>8</sup> Ver Magee, S.P.; Information and Multinational Corporation: An Appropriability Theory of Foreign Direct Investment". MIT Press. 1979.

<sup>9</sup> Ver Wolf, B.; "Industrial Diversification and Internationalization: Some Empirical Evidence". Journal of Industrial Economics. Núm. 26, 1979.

Por tanto, podemos pensar que existirían empresas en el mercado que, aun contando con tales ventajas en propiedad, preferían hacer uso de otros métodos alternativos de entrada como la exportación o la cesión contractual de tecnología. Por consiguiente, las teorías sobre organización industrial, no constituyen por sí solas una teoría completa capaz de explicar el fenómeno de la inversión directa exterior en toda su extensión.

**2.- Ventajas de internalización.** Las ventajas de internalización, que determinan si es más conveniente por parte de una empresa multinacional realizar sus operaciones por sí misma (exportación o inversión directa), o estableciendo contratos de cesión de licencias, franquicias, etc., con empresas locales. Este tipo de ventajas hacen referencia a la decisión de la empresa de controlar directamente o no, las distintas fases de la cadena de valor añadido necesarias para fabricar, comercializar y vender un producto o un servicio a través de fronteras. Por ejemplo, pueden existir ventajas tecnológicas difícilmente transferibles de una empresa a otra. La transferencia de estas ventajas de la casa matriz a una filial parece menos compleja porque puede acompañarse también de una mudanza de personal del país originario, de la implantación de la propia cultura empresarial de la multinacional, etc. La teoría de la “senda de desarrollo”<sup>10</sup> de la inversión extranjera postula que a mayor nivel de desarrollo económico de un país, y de avance a lo largo de la “senda de la inversión”, mayor propensión de las empresas a explotar sus ventajas de propiedad internamente, en lugar de a través de licencias o de empresas conjuntas.

**3.- Ventajas de localización.** Las ventajas de localización se refieren a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada, como por ejemplo el nivel de desarrollo del país receptor o las relaciones comerciales existentes previamente, ya que es más probable que las empresas inviertan en aquellos países con los que ya existen lazos comerciales importantes (Campa y Guillén, 1996). Dichas ventajas de localización vienen determinadas por: los costes de producción (materias primas, mano de obra, subcontrataciones, infraestructura, etc.), los costes de transporte y las derivadas por las intervenciones del Estado (barreras aduaneras, tasas del impuesto de sociedades, incentivos para las inversiones exteriores, etc.), la procedencia de los competidores de la empresa en los mercados internacionales y el potencial del mercado exterior. El país receptor debe poseer alguna ventaja respecto al país de origen de la inversión que haga más rentable para la empresa llevar a cabo una inversión directa exterior en lugar de la exportación.

La conjunción de estas tres ventajas señaladas (poseer ventajas de propiedad, ser rentable internalizarlas y la existencia de países con atractivos para la localización), facilitan la comprensión de los flujos de inversión directa extranjera, según las teorías de la Escuela de la Organización Industrial.

---

<sup>10</sup> Ver Dunning, J.H., Narula, R.; “Transpacific foreign direct investment and the investment development path: The record assessed”. South Carolina Essays in International Business. Núm. 10, Columbia, South Carolina, 1994.



La Tabla 2 muestra de forma resumida el tipo de ventaja y su correspondiente estrategia de internacionalización, según el punto de vista de las teorías de dicha Escuela.

TIPOS DE VENTAJAS	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
Ventajas de propiedad	Contrato de transferencia
Ventajas de propiedad + Ventajas de internalización	Exportación
Ventajas de propiedad + Ventajas de internalización + Ventajas de localización	Inversión directa

**TABLA 2.** Tipos de ventajas competitivas y estrategias de internacionalización.

Fuente: Cabré, J.; "Una anàlisi de la Inversió Estranjera a Espanya - Factors Determinants de la IDE". Tesis Doctoral. Pág. 37, Barcelona, 1996.

A las teorías que hemos expuesto la literatura especializada les imputa los siguientes defectos:

- a) El enfoque de las mismas parece bastante centrado en las inversiones directas en el exterior (propias de grandes compañías) y algunas de las fórmulas nuevas, por ejemplo de cooperación interempresarial, resultan complejas de explicar bajo la óptica de estas teorías.
- b) Su carácter estático<sup>11</sup> dado que buena parte de las capacidades requeridas para internacionalizarse se adquieren a través de un proceso de fases de aprendizaje. La introducción de una perspectiva dinámica dentro de la cual definir las ventajas de una empresa permite admitir que éstas puedan ser absolutas pero temporales, respecto a un determinado mercado. En este caso, una elección de entrada en dicho mercado, a través de las formas tradicionales de desarrollo interno, puede exigir un plazo demasiado largo, hasta el punto de no garantizarles en el futuro una adecuada rentabilidad a la inversión. Los acuerdos de cooperación, con un socio local tiene, pues, como objetivo, acortar los tiempos de penetración en el mercado, utilizando por ejemplo, su red de distribución.
- c) En cuanto a la teoría de la Escuela de la Organización Industrial, se podría entender que una inversión extranjera se debe a que en un determinado país, no se reúnen un mínimo de condiciones ni recursos para la producción de un bien concreto, por lo que la empresa extranjera dispondrá de una ventaja monopolística. Esto puede ser cierto, en el caso de inversiones en países en vías de desarrollo, pero no en países industrializados.

<sup>11</sup> La crítica más importante a la teoría ecléctica se dirige al carácter estático del concepto de ventaja competitiva. En efecto, en presencia de una ventaja absoluta y permanente, las formas intermedias de organización exterior no encuentran su lugar en el modelo, si no es por efecto de condiciones externas a la empresa.

## La Teoría del Ciclo de Vida.

La Teoría del Ciclo de Vida<sup>12</sup> de los productos internacionales hace referencia a las etapas de producción con nuevas técnicas y es un enfoque explicativo del comercio internacional<sup>13</sup>.

Según esta teoría la empresa matriz produce un bien, que posteriormente será fabricado por sus subsidiarias en el extranjero y finalmente, la producción se realizará donde los costos sean más bajos<sup>14</sup>. Así pues, consideran la inversión directa extranjera como una estrategia de reacción de la empresa ante el peligro de pérdida de cuota en el mercado mundial conforme el producto avanza en su proceso de maduración. La teoría propone tres etapas: producto nuevo, producto estandarizado y producto maduro. El consumo de un producto nuevo o innovador se realiza en el país de origen y la empresa intenta venderlo a los que están dispuestos a pagar un precio caro. La producción es en pequeñas cantidades, la mano de obra relativamente especializada, los cambios en las especificaciones y en el diseño constantes, la demanda incierta y las barreras de entrada son altas debido a la poca difusión de la tecnología utilizada. A medida que aumenta la producción es mayor el consumo local. En esta fase inicial, la demanda que proviene de otros países se satisface a través de las exportaciones.

Al llegar a la fase de madurez del ciclo de vida, la exportación representa un porcentaje considerable del volumen total de ventas. Las compañías competidoras tratarán de desarrollar productos sustitutivos. La introducción de los sustitutos y la disminución de la demanda del producto original harán que la empresa que desarrolló el producto cambie de estrategia centrándose en la protección del mercado y la apertura de nuevos mercados especialmente en países en vías de desarrollo. A medida que el producto entra en la fase de producto estandarizado, se pueden aplicar economías de escala, se reduce la incertidumbre sobre la evolución del mercado, la tecnología se generaliza y todo el mundo empieza a tener acceso a ella. En este contexto, la inversión directa internacional responde a la reacción de una determinada empresa frente a la amenaza que supone la pérdida de mercados exteriores. La producción tiende a trasladarse a regiones de bajo costo, generalmente en países en vías de desarrollo. La empresa tratará también de diferenciar el producto y evitar la competencia de precios, en la cual el precio se convierte en el factor decisivo de la demanda. Por tanto, esta teoría explica dos cuestiones: la primera es por qué las innovaciones tienen lugar en los países desarrollados, la segunda, por qué se transfiere la producción a través de la inversión directa exterior a países con menores costes que pasan incluso a abastecer al mercado innovador.

---

<sup>12</sup> Esta teoría fue propuesta por Raymond Vernon, en 1966, para superar la capacidad explicativa del modelo neoclásico: "las inversiones extranjeras no dependen sólo de los precios relativos de los factores, sino también del ciclo comercial del producto, y es un medio para garantizar el mantenimiento de posiciones competitivas en los mercados internacionales".

<sup>13</sup> La relación entre el ciclo industrial de vida y el management estratégico es una cuestión que ha ido mereciendo una relación creciente y está muy documentada (Hax, 1984).

<sup>14</sup> En los últimos años algunos productos pasaron ya el ciclo de vida y se encuentran ahora en la etapa del producto estandarizado. Los ordenadores personales son un buen ejemplo, aunque hay muchos tipos de ellos y algunas versiones se hallan en la fase de producto nuevo y de producto maduro.

Si bien, algunos estudios empíricos sustentan esta hipótesis<sup>15</sup>, las limitaciones de este modelo son varias, entre otras razones por que parece lógico pensar, que las condiciones económicas del entorno, por ejemplo un período de recesión, pueden alterar el verdadero desarrollo de una industria dada. El propio Vernon<sup>16</sup>, apuntó que, los cambios en el entorno económico internacional producido en las últimas décadas han restado poder de explicación a la teoría, entre otras cosas por el fenómeno de internacionalización del mundo económico que ha provocado un estrechamiento del “gap tecnológico” entre países (Cazorla, 1997).

Por su parte, Hidalgo (1993), considera que ciertas limitaciones al modelo se derivan de la escasa importancia concedida a temas como por qué algunas empresas multinacionales prefieren efectuar inversiones directas exteriores, en lugar de conceder licencias, cuando por razones estratégicas hay veces en que sería preferible utilizar esta forma contractual. El modelo del ciclo de vida del producto, no precisa con exactitud cuando una etapa o fase se transforma en otra etapa o fase y cuando un producto, que experimenta múltiples adaptaciones y mejoras, se transforma en otro producto y entra en otro ciclo evolutivo (Cabré, 1996). Por su parte, Porter<sup>17</sup>, afirma que se puede alterar el ciclo de vida de un producto introduciendo innovaciones o estableciendo un nuevo posicionamiento para dicho producto.

#### Consideraciones finales.

Pese a la riqueza aportada por las teorías anteriores, éstas resultan insuficientes para dar una explicación completa y satisfactoria del fenómeno de la internacionalización de la empresa, ya que se trata de teorías muy limitadas que tratan aspectos muy concretos del problema. No se trata en realidad de un marco teórico uniforme, más bien, se trata de un conjunto de aportaciones que apoyándose en hipótesis diversas, intentan dar una explicación al fenómeno inversor.

Otro factor a tener en cuenta es la dificultad de aplicación de estos modelos a empresas del sector servicios. Enderwick (1989), señala tres aspectos fundamentales a destacar en estos casos. El primero hace referencia a la dificultad de identificar ventajas propias de industrias tradicionalmente consideradas como intensivas en tecnología. El segundo sería la importancia de formas de inversión externa (tales como contratos de dirección, cesión de licencias, transferencia de know-how, subcontratación, coproducción, contratos de comercialización o de distribución, franquicias, etc.), basadas en el intercambio de mercado, que pueden tener implicaciones importantes en el papel desempeñado por la internacionalización. Por último, las dificultades en definir y clasificar el output de estas empresas en el contexto internacional, en particular, el grado en que estos servicios son comercializables internacionalmente.

---

<sup>15</sup> Ver Agarwal, J.P.; “Determinants, of Foreign Investment: A Survey”. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116 (4), 1980.

<sup>16</sup> Ver Vernon, R.; “The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment”. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Núm. 41, 1979.

<sup>17</sup> Ver Porter, M.E.; “Competitive Strategy”. *The Free Press*. New York, 1980.

Por otra parte, los resultados de los estudios empíricos efectuados no son concluyentes. Cantwell<sup>18</sup> dice que los datos necesarios no están disponibles. La mayoría de países no publica información sobre el valor de la producción internacional de sus empresas, o sobre el valor de la producción doméstica controlada por capital extranjero. Por otra parte, aunque existen países que proporcionan datos sobre inversión directa extranjera, la distribución industrial de dicha información no se encuentra disponible.

Así, los resultados obtenidos, tanto en los diversos trabajos de campo realizados (Dunning<sup>19</sup>, Little<sup>20</sup>, Reuber<sup>21</sup>, Hood y Young<sup>22</sup>, etc.) como los distintos modelos teóricos planteados, no permiten afirmar la existencia de una teoría generalmente aceptada sobre los factores determinantes de la inversión directa exterior. Alonso (1994), destaca el carácter limitado de estas teorías, por varias razones: primero, por su naturaleza estática, segundo, por prestar escasa atención a otros métodos alternativos de entrada como la exportación o la cesión contractual de tecnología; y tercero, por tratarse de teorías que circunscriben el análisis de la inversión directa exterior al contexto de la gran empresa multinacional

### **2.2.2.- Teorías dinámicas: Teoría Evolutiva de la Internacionalización.**

De forma paralela se ha desarrollado un nuevo marco teórico-empírico, las “teorías sobre el proceso de internacionalización de la empresa”, que bajo una perspectiva dinámica tratan de analizar la naturaleza de dicho proceso. Estas teorías se conocen como las Teorías Evolutivas de la Internacionalización o Teorías de las Fases de Desarrollo<sup>23</sup>. Se basan en la idea de que la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional tras asentarse y acumular experiencia en las fases previas. La experiencia internacional es el factor que determina las decisiones en el proceso de la internacionalización, ya que las empresas avanzan a lo largo de las diferentes fases en la medida en que pueden reducir la incertidumbre sobre los mercados extranjeros, gracias a la experiencia previa en los mismos.

De esta manera el proceso de internacionalización presenta una secuencia gradual que empieza con la venta al exterior (exportación ocasional o indirecta en principio, sistemática después), que necesita menos inversión y en la que se corren menos riesgos, antes de ceder licencias de fabricación y establecer una filial de ventas. Previamente a la implantación de un centro de producción se suelen utilizar redes propias de comercialización y filiales de ventas (lo que de hecho ya comporta una cierta inversión en el mercado de destino). La implantación en el exterior puede

---

<sup>18</sup> Ver Cantwell, J.; “Los factores determinantes de la internacionalización de la empresa”. Información Comercial Española. Revista de Economía. Octubre, 1988.

<sup>19</sup> Ver Dunning, J.; “The Determinants of International Production”. Oxford Economics paper. Núm. 25, noviembre, 1973.

<sup>20</sup> Ver Little, A.D.; “Foreign Direct Investment in United States”. Report of the Secretary of Commerce to the Congress. Vol. 5, apéndice G, Investment Motivation. Abril, 1973.

<sup>21</sup> Ver Reuber, G.; “Private Foreign Investment in Development”. Clarendon Press. Oxford, 1973.

<sup>22</sup> Ver Hood, N., Young, S.; “Multinational Investment Strategic in British Isles. A Study of MNEs in the Assisted Areas Trade and in the Republic of Ireland. HMSO, Londres, 1983.

<sup>23</sup> Se deben fundamentalmente a J. Johanson y J.E. Vahlne. Ver “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments”. Journal of International Business. Vol. 1, núm. 1, 1977.

hacerse mediante la compra de una empresa existente o bien con una inversión nueva que puede tener distintas formas, entre ellas las de empresa conjunta. Obviamente, la inversión directa implica mayores riesgos y es el modo que requiere más compromiso por parte de la empresa, en términos de tiempo directivo, recursos financieros y humanos.

Así pues, todo proceso de internacionalización implica un aprendizaje gradual. Las empresas van adquiriendo los conocimientos y las habilidades necesarias para operar con éxito en los mercados exteriores donde desean proyectarse (Johanson y Vahlne, 1990). Es precisamente, en la adquisición de este know-how específico del mercado exterior donde las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación entre empresas independientes entre sí, pueden desempeñar un papel muy importante (Rialp y Rialp, 1996).

Este modelo presenta una superación del planteamiento ofrecido por las teorías expuestas anteriormente. Las justificaciones de esta afirmación son las siguientes:

- a) El modelo, intenta profundizar sobre la forma en que el proceso tiende a producirse en el tiempo.
- b) El elemento central del enfoque gradual lo constituye la empresa, ya que es ésta la que en función de sus limitaciones y capacidades afronta el reto de su internacionalización.
- c) Ofrece una explicación del protagonismo adquirido por las PYMES en el mundo de los negocios internacionales.
- d) En este modelo, las alianzas entre empresas, no ocupan un segundo plano, ni como excepciones a la regla, tal como ocurría en la teoría ecléctica, es decir, ahora ya no se contemplan como una opción a la que se acude cuando es imposible utilizar el mercado y efectuar inversiones directas. Por un lado desde la teoría económica las alianzas y acuerdos de cooperación eran consideradas como prácticas sospechosas de encubrir restricciones a la libre competencia y, desde la literatura sobre estrategia, como opciones organizativas secundarias, como era el caso de las empresas conjuntas internacionales (Stopford y Wells, 1972). Ni tampoco, pueden considerarse sólo como estados intermedios del proceso de expansión exterior de la empresa (Montebugnoli, Schittarella, 1989).

Sin embargo, el enfoque de las fases de desarrollo presenta algunas excepciones. Las que se citan a continuación, constituyen unos ejemplos:

- a) Cuando la empresa dispone de los recursos suficientes para reducir la evaluación relativa del riesgo. Este es el caso de grandes empresas respecto las de reducida escala.
- b) Cuando el producto que se comercializa es muy “estándar” (mercados estables y homogéneos). El actual nivel de interpenetración y homogeneidad de los mercados hace menos necesario para la empresa ese lento acopio de la experiencia que la teoría sugiere.
- c) Cuando la empresa está fuertemente implantada en los mercados internacionales, lo que permite transferir a los nuevos proyectos la experiencia adquirida en mercados previos.

- d) A veces los procesos de internacionalización no obedecen a sofisticados estudios de mercado o planes estratégicos. A veces el viajar y conocer otros países puede hacer que se produzcan situaciones que favorezcan la salida al exterior de una empresa.
- e) Los efectos de la integración económica en áreas supranacionales. Hay estudios (Dunning y Robson<sup>24</sup>, Yannopoulos<sup>25</sup>, Chandler<sup>26</sup>) que demuestran que existe una relación positiva entre el fenómeno de integración económica en áreas supranacionales y la inversión directa. Efectivamente, la integración regional e internacional, el desarrollo de los mercados financieros y el avance institucional han ampliado los mercados y reducido los costes de transacción facilitando los procesos de internacionalización. Así, es posible identificar factores institucionales que en ocasiones pueden representar la razón suficiente (Durán, 1994) para pasar directamente de empresa doméstica a empresa multinacional.
- f) Algunas excepciones se derivan de las características del sector. Por ejemplo, el caso de las empresas eléctricas españolas, no se ajusta al proceso evolutivo de la internacionalización. La ausencia de un mercado interior de la electricidad a nivel europeo, las peculiaridades de su transporte, la situación geográfica de España y los altos costes de generación no han permitido una expansión comercial<sup>27</sup> para este sector (Loredo, Suárez, 1997).

Tanto en la teoría neoclásica como en la de la Escuela de la Organización Industrial, se reconoce que la empresa es un agente que opera con conocimiento acerca de los efectos que se derivan de su elección; es, pues, un agente racionalizador que adopta una conducta maximizadora, aún cuando opere en condiciones de incertidumbre débil.

Por el contrario, en el caso de la teoría evolutiva, se supone que la empresa opera en un mundo incierto, en el que desconoce el efecto de sus decisiones, por lo que se reserva un importante papel a su dinámica de selección y aprendizaje, a la secuencia iterativa de prueba y error (Alonso, 1994).

El concepto de mercado objetivo hace referencia al lugar donde dirigiremos nuestra actividad de negocio. Se trata de un concepto volátil por cuanto su identificación por la empresa depende de tres factores: la propia evolución de la actividad en su proceso de internacionalización, su sector de pertenencia y la dimensión o tamaño de la empresa. En términos generales, el mercado objetivo se hace más lejano y sofisticado cuando más madura es la evolución de la empresa en su proceso de internacionalización, proceso que puede entenderse como un ciclo

---

<sup>24</sup> Ver Dunning, J.H., Robson, P.; "Multinational Corporate Integration and Regional Economic Integration". *Journal of Common Market Studies*. Vol. XXVI, núm. 2, diciembre, 1987.

<sup>25</sup> Ver Yannopoulos, J.; "Foreign Direct Investment and European Integration: The Evidence from the Formative Years of the European Integration". *Journal of Common Market Studies*. Vol. XXVIII, núm 3, marzo, 1990.

<sup>26</sup> Ver Chandler, A.D.; "La lógica permanente del éxito industrial". *Harvard-Deusto Business Review*. Primer trimestre, 1990.

<sup>27</sup> A diferencia de la compañía eléctrica francesa EDF que gracias a su posición geográfica central y a la competitividad de su parque termonuclear, se ha consolidado como una gran exportadora de electricidad a los países vecinos.

que varía en función del sector de actividad y, quizás en menor medida, de la dimensión de la empresa (García<sup>28</sup>, 1996).

Por otra parte, de la naturaleza gradual del proceso de internacionalización se deriva una consecuencia acerca de la selección de los ámbitos preferentes de proyección geográfica. La empresa, tratando de eludir al máximo los riesgos y la incertidumbre, tenderá a proyectarse hacia aquellos mercados que le son más conocidos, los más próximos geográfica y culturalmente, es decir, aquellos con los que tenga una menor "distancia psicológica"<sup>29</sup>, medida en términos de factores diferenciadores tales como: idioma<sup>30</sup>, niveles educativos, hábitos en los negocios, climas de mercado, marco institucional, grados de desarrollo industrial, etc.

Según algunos autores escandinavos (Luostarinen<sup>31</sup>, Johanson y Valhne,<sup>32</sup> Johanson y Wiedersheim-Paul<sup>33</sup>, Juul y Walters<sup>34</sup>), la inversión directa en el exterior sigue un proceso incremental en el cual, a medida que el riesgo percibido disminuye debido a la adquisición de experiencia, el nivel de recursos comprometidos es mayor. De ahí que, se espera que las empresas se desarrollen primero en aquellos países donde la distancia psicológica percibida respecto al país de origen sea menor. Una vez ganada experiencia internacional, estas empresas basarán sus decisiones de inversión en otros factores como pueden ser el tamaño de mercado y, en general, las oportunidades y condiciones económicas globales (Davinson, 1980)

También, Suárez-Zuloaga (1995), destaca por su parte, los aspectos geográficos y culturales, como determinantes a la hora de decidir la elección de los países destino. La pertenencia a un mismo espacio político y económico conlleva la inexistencia de aranceles y la máxima seguridad jurídica<sup>35</sup>. Junto con este factor, Suárez-Zuloaga apunta el de la proximidad geográfica como favorecedor de la inversión, ya que los mercados tienden a parecerse, es más barato el estudio de la adquisición y es menos complicada la supervisión o gestión subsiguiente de la empresa.

---

<sup>28</sup> Juli García Fernández es Director Territorial de Comercio del ICEX.

<sup>29</sup> Aunque este concepto tiene otros precedentes, quien primero lo utiliza en relación con la dinámica de internacionalización fue Paul Wiedersheim.

<sup>30</sup> A destacar que el porcentaje de empresas españolas que tienen ejecutivos que hacen negocios en más de un idioma es del 70%, por encima del 66% de la media europea, lejos del 95% de Luxemburgo y del 31% de Irlanda, por ambos extremos. (Según datos publicados en *La Vanguardia* el día 12 de julio de 1997).

<sup>31</sup> Ver Luostarinen, R.; "Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges". World Institute for Development Economics Research. The United Nations University, 1994.

<sup>32</sup> Ver Johanson, J., Vahlne, J.E.; "The Internationalisation Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*. Núm. 8, 1977.

<sup>33</sup> Ver Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.; "The internationalisation Process of the Firms: Four Swedish Case Studies". *Journal of Management Studies*. 1975.

<sup>34</sup> Ver Juul, M.; Walters, P.G.; "The Internationalisation of Norwegian Firms. A Study of the U.K. Experience". *Management International Review*. Vol. 27, 1987.

<sup>35</sup> Por esta razón, diversas empresas españolas con ventas en diversos países europeos han adquirido empresas industriales en el extranjero, especialmente en el sector de la alimentación.

Gómez (1992), en este proceso de aprendizaje se refiere a las empresas conjuntas. En su estudio concluye que el factor relativo a la experiencia previa de las empresas en actividades de cooperación y de exportación (u otras actividades en el extranjero), juegan un papel importante en la decisión de establecer un acuerdo de cooperación internacional. Gracias a esta experiencia previa, al director o gerente de una PYME, le resultan familiares otras culturas y formas de trabajo. Esta experiencia le permiten, superar barreras lingüísticas, establecer contactos con otras empresas, etc. Gómez (1992) justifica el alto nivel de cooperación internacional entre empresas del Norte de Europa por su experiencia exportadora. En contrapartida, las empresas españolas, no empezaron a tener una perspectiva internacional, prácticamente hasta principios de la década de los setenta, cuando España abrió sus puertas al comercio europeo.

Según Durán (1996), se cumple de forma significativa la Teoría Evolutiva de la Internacionalización<sup>36</sup>, que él denomina de las fases de desarrollo, para el caso de la empresa española en el sentido de que primero se comienza exportando para posteriormente multinacionalizarse a través de la inversión directa exterior. Si tenemos en cuenta que la empresa española se caracteriza<sup>37</sup>:

- a) La concentración, el 70% de las exportaciones totales se realiza por parte de un 7% de empresas que son de gran tamaño y cuentan con plantillas de más de 500 empleados<sup>38</sup>. También existe cierta concentración del número de empresas que realizan inversión directa exterior. Así, en los últimos años se ha apreciado que algo más de medio centenar de empresas contabilizan en torno al 85% de la inversión directa exterior, y dentro de este reducido número de empresas se encuentran algunas filiales españolas de empresas multinacionales.
- b) Las cien primeras empresas exportadoras casi contabilizan la mitad de las exportaciones españolas, y de ellas en torno al 50% son filiales multinacionales.

Es por esto que Durán (1996), concluye que desde una óptica evolutiva de la internacionalización y a la luz de las características de la empresa exportadora no parece disponerse de un gran potencial para incorporar nuevas empresas a los procesos de multinacionalización.

Tal como se verá posteriormente tomaremos como hipótesis el hecho de que las empresas catalanas, que han creado empresas conjuntas en el exterior, han seguido este proceso evolutivo. Uno de los objetivos de nuestra investigación consistirá en contrastar dicha hipótesis.

---

<sup>36</sup> Durán prefiere utilizar los términos Teorías de las Fases de Desarrollo.

<sup>37</sup> Ver Alonso, J.A., Donoso, V.; "Competitividad de la empresa exportadora española". ICEX. Madrid, 1994.

<sup>38</sup> En cambio, en EE.UU. el 50% de las exportaciones viene dado por compañías con 19 empleados o menos. Sólo el 7% del volumen total de exportación lo crean compañías de 500 empleados o más. Cifras similares se obtienen para el caso de Alemania.



## 2.3.- EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

### 2.3.1.- Factores del proceso de internacionalización.

Ante todo hay que señalar que, no existe una forma de internacionalización óptima en el sentido de escoger la mejor alternativa entre las posibles. Así, mientras unas empresas optan por un proceso más bien pasivo, otras adoptan uno más activo. En la primera opción la empresa se vincula a otra empresa o grupo extranjero con el objetivo de reforzar su posición en el mercado doméstico. El segundo caso es más complejo, ya que la empresa busca su proyección exterior por lo cual necesita un aprendizaje (superior, habitualmente, al necesario en la internacionalización pasiva) y a la variedad de formas distintas que una empresa puede utilizar para llevar a cabo dicho aprendizaje (Rialp y Rialp, 1996). Por tanto, todo proceso de internacionalización empresarial implica un aprendizaje gradual y una adquisición de conocimientos y habilidades para operar en los mercados exteriores<sup>39</sup>. Jarillo y Echezarraga (1991), apuntan que lo normal es que la conversión de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual en el que el grado de compromiso de la empresa crece a medida que se incrementa su conocimiento de los mercados externos y de las variables del propio proceso<sup>40</sup>.

Estas variables en opinión de Vázquez Ordás (1995), son las siguientes:

- a) Los atributos del producto.
- b) El mercado objetivo. Deben analizarse los países objetivo o de destino más adecuados para el logro de los objetivos asignados a la estrategia de internacionalización de la empresa. Este análisis incluirá la evaluación del riesgo político asociado a los mismos.
- c) El momento de acceso.
- d) Las formas de acceso. Deben evaluarse las formas de acceso al mercado internacional que más conviene a los objetivos estratégicos de la empresa.

En el punto b) de la relación de variables propuesta por Vázquez Ordás nos parece oportuno incluir la consideración, desde una perspectiva comercial, de la imagen del país (considerada desde la óptica de su percepción por los clientes finales), factor que incide en el posicionamiento competitivo de los bienes y servicios comercializados por las empresas de dicho país; y que tiene tres implicaciones económicas fundamentales (Forcada, 1996):

- a) Facilitar la actividad de las empresas en sus relaciones internacionales y dotar a sus productos de un determinado “halo” que añada ventajas para su comercialización.

---

<sup>39</sup> Ver Johanson, J., Vahlne, J.; “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*. Vol. 7, núm. 4, 1990.

<sup>40</sup> Un ejemplo es Freixenet, que después de la II Guerra Mundial comenzó a vender cava a algunos países europeos en operaciones de exportación pura, acompañadas de una inversión mínima de apoyo publicitario a los distribuidores. Después de 30 años de experiencia exportadora, a principios de los ochenta hizo las primeras inversiones directas a EE.UU., México y posteriormente a Francia.

- b) Servir de atracción a la inversión internacional.
- c) Servir de atracción para el sector turístico.

A nivel mundial, los países que tienen una mejor imagen son: Japón, Alemania, Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia<sup>41</sup>, ocupando España el octavo lugar en esta clasificación. Lógicamente, la proximidad geográfica a un país así como la mayor intensidad de los lazos económico-culturales del país destinatario de las mercancías con el país exportador (o que utilice cualquier otra forma de expansión internacional) son factores que inciden directa y positivamente en la valoración dada a los bienes y servicios de un determinado país (López y Ruiz, 1996). Este “efecto made-in”, representa la influencia que tiene el lugar de origen de un producto como elemento capaz de alterar la imagen del mismo<sup>42</sup>, y tiene un especial significado en el entorno internacional, de manera que algunos autores<sup>43</sup>, han utilizado la expresión de “quinta P”<sup>44</sup> del marketing internacional<sup>45</sup>.

A lo largo de nuestra investigación encontramos el siguiente ejemplo ilustrativo, en el sector de los curtidos de la piel. En una de nuestras entrevistas, durante el trabajo de campo de nuestra investigación el administrador<sup>46</sup> de una empresa de curtidos, nos expuso el siguiente caso. La piel de España, en cuanto a animales pequeños (cordero y cabra básicamente) es considerada por los especialistas como la mejor del mundo. En uno de sus viajes este empresario detectó en Turquía en unas determinadas prendas fabricadas íntegramente en Turquía unas etiquetas en donde se podía leer: “Spanish entrefino, diseño italiano”. Esta etiqueta pretendía incrementar el valor de una prenda de vestir en base a falsear el origen de la piel, así como el origen de su diseño de confección.

Otro caso interesante viene dado por el hecho de que en China los productos occidentales son muy bien acogidos, Pérez Cabrero<sup>47</sup> lo expresa así: “la población China tiene una verdadera obsesión por las marcas occidentales”. Sin embargo, según un estudio de McKinsey sólo un 14% de los consumidores de grandes ciudades (Pekín, Guangzhou y Wuhan), están dispuestos a pagar más por

---

<sup>41</sup> Ver estudio de Bozell España, en el que se compara la imagen de los productos basados en la percepción de su país de procedencia. El ámbito geográfico del estudio considera los doce principales países exportadores a nivel mundial, los cuales son analizados en 20 países mediante encuestas personales significativas a nivel de cada estado incluido en el estudio. (Bozell-Gallup Worldwide Quality Poll, Madrid 1994).

<sup>42</sup> Fagor vendía sus lavavajillas a Hoover, que los distribuía bajo su propia marca en el Reino Unido.

<sup>43</sup> Ver W. Bilkey y E. Nes; “Country of Origin Effects on Products Evaluations”. *Journal of International Business Studies*. Núm 13, primavera-verano, 1982.

<sup>44</sup> Como es sabido en marketing, para que el consumidor potencial decida la compra de un producto y no el de la competencia, hay que conjugar cuatro elementos fundamentales: Producto, Precio, promoción y Distribución. Estos cuatro elementos se han dado en llamar las “4P” por su origen lingüístico inglés: Product, Price, Promotion and Place. Tradicionalmente se considera que estos cuatro elementos constituyen la oferta en marketing y su adecuado “mix” permite la valoración por parte de los consumidores a la hora de tomar la decisión de compra.

<sup>45</sup> Ver E. W. Cundiff y M. T. Hilger; “Marketing in the International Environment”. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

<sup>46</sup> Caso expuesto por el Sr. Joan Colomer i Durán, Administrador de Curtidos La Doma, S.A. (La Garriga)

<sup>47</sup> El Sr. Eduard Pérez Cabrero es Director del Hong Kong Trade Development Council.

productos de importación. El prestigio de los productos “made in Europe” está siendo aprovechado por las empresas catalanas que se han instalado en China. Quizás el caso más relevante sea el de Derbi ya además, como factor adicional cuenta con la “antipatía” natural de la población china hacia los productos japoneses<sup>48</sup>. Este hecho, constituye una ventaja interesante para la empresa de Martorellas, dado el conocido potencial de las compañías japonesas del sector de la motocicleta.

Sin embargo, mientras China abre sus mercados a la competencia extranjera, se ha desatado una campaña de prensa contra los productos y servicios foráneos para reforzar la posición de las compañías chinas. A pesar de dicha campaña, muchos chinos seguirán comprando productos extranjeros, pero tal como señala D. Roberts<sup>49</sup>, hay nubes en el horizonte y las empresas extranjeras no pueden ignorar el mensaje de los medios de comunicación. A lo largo de nuestra investigación podemos afirmar que las empresas catalanas establecidas en China no hay detectado los efectos de esta campaña. Aunque sí existe cierta permisividad respecto a las violaciones de las leyes de la propiedad intelectual.

Otra aspecto que podríamos citar como paralelo del “efecto made-in”, es el de las connotaciones asociadas de la presencia en un determinado país, es decir, existe una especie de coste político difícilmente cuantificable, derivado de dicha presencia. En nuestra investigación hemos detectado en Catalunya un caso que nos parece interesante. Se trata de la empresa Girbau,S.A.<sup>50</sup> (Vic), situada entre las diez mejores del mundo, dentro del sector de la fabricación de máquinas de lavado, secado y planchado para industrias, hospitales y hoteles. La empresa posee delegaciones comerciales, con servicio de mantenimiento y asistencia técnica de post-venta, en Francia (París), Reino Unido (Londres), Estados Unidos (Oshkosh) y Cuba (La Habana). Girbau,S.A. dispone de una presencia muy importante en el mercado de EE.UU., en consecuencia, se ha decidido eliminar la delegación de Cuba de los catálogos comerciales de distribución internacional, con el objetivo de evitar herir la sensibilidad de potenciales clientes norteamericanos.

Desde la Conselleria de Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya, se piensa que en el exterior se mueven por criterios de calidad y eficacia. Por esta razón, la Generalitat, mediante el Laboratorio General de Ensayo, ha conseguido la homologación para certificar la calidad de fabricación de las empresas de acuerdo con los criterios exigidos en institutos de Alemania y EE.UU. Este sistema según el Coseller, Sr. Antoni Subirà<sup>51</sup>, es mucho más eficaz y más económico que crear una marca propia como un “made in Catalonia” y promocionarla posteriormente por todo el mundo.

---

<sup>48</sup> Según manifestaciones del Sr. Andreu Rabasa, adjunto a la Dirección General de Nacional Motor, S.A. (Derbi).

<sup>49</sup> Ver “China contra el demonio extranjero”. La Actualidad Económica. Pág. 42, número del 26 de mayo de 1997. Artículo reproducido de la Business Week elaborado por Dexter Roberts.

<sup>50</sup> Fundada en 1920, cuenta con una plantilla de aproximadamente 260 empleados y una vocación claramente internacional ya que exporta el 50% de su producción, íntegramente desarrollada en Vic.

<sup>51</sup> Entrevista publicada el domingo, 18 de mayo de 1997, en La Vanguardia.

### **2.3.2.- Papel de las Administraciones Públicas en España y Catalunya.**

En el proceso de internacionalización, el conjunto de Administraciones Públicas que giran alrededor de la empresa han establecido diferentes políticas de ayuda con un solo objetivo: mejorar la competitividad real de la empresa, basándose fundamentalmente en una amplia oferta de servicios dirigida a aquellos empresarios que deseen utilizarlos (Rodríguez, 1992). Por tanto, existen factores “catalizadores” del proceso de internacionalización, tanto internos (la voluntad de la dirección general de la empresa), como externos (Organismos de la Administración Pública, en España: COPCA (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya), ICEX, Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales, entidades financieras, etc.). Sin embargo, España se encuentra entre los países en los que las ayudas tienen un menor peso económico institucional (Alonso y Donoso, 1996).

También la Unión Europea, ha puesto al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa programas e instrumentos que facilitan la formación de los recursos humanos, la financiación de proyectos de inversión, la cooperación entre empresas, la creación de nuevas empresas y los proyectos de investigación y desarrollo.

En el caso de Catalunya debe destacarse el papel del COPCA, con las siguientes líneas de actuación<sup>52</sup>:

- a) Programa de nuevos exportadores. Se trata de servicios de asesoría para la elaboración de planes de internacionalización de una duración de trece meses.
- b) Las actividades desarrolladas por los 33 Centros de Promoción de Negocios, los cuales realizan trabajos prácticos de asesoramiento a empresas y no de relaciones diplomáticas. A lo largo de los algo más de diez años de vida del COPCA, estos centros han sido utilizados por más de 1.200 empresas, elaborando más de 3.000 proyectos de internacionalización.
- c) Programa de la nueva empresa internacional. Se trata de un servicio, de reciente creación (septiembre de 1997), de asesoría de tipo estratégico que incluye: la formación a nivel organizativo, la problemática de la dirección de equipos humanos a distancia, la expatriación de equipos directivos, la planificación estratégica (determinación de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y puntos débiles).
- d) La puesta en marcha de líneas de créditos a bajo interés.
- e) La organización de misiones comerciales. Garaiurrebaso<sup>53</sup> define una misión comercial como “ un grupo, ya sea oficial o privado de personas, que es enviado a uno o a varios países, con objeto de iniciar o bien incrementar las ventas del país que lo envía, estudiar posibles mercados o contactar agentes, que puedan posteriormente facilitar el desarrollo de su labor comercial.
- f) Ayudas de viajes a Ferias Internacionales. Ayudas de viajes de clientes para que puedan visitar las empresas catalanas.

---

<sup>52</sup> Jordi Serret, Director General del COPCA. Conferencia “El COPCA com a instrument d'internacionalització de l'empresa catalana”, organizada por la Agrupació Vallès Exportador. Granollers, 18 de junio de 1997.

<sup>53</sup> Ver Garaiurrebaso, J.; “La promoción comercial en el exterior”. Boletín de Estudios Económicos. Editado por la Universidad Comercial de Deusto. Vol. XXXVI, núm. 114, diciembre, 1981.

g) La promoción de páginas de Internet de las empresas, etc.

Por su parte el ICEX concede la máxima prioridad a PYMES con planes de implantación en el exterior, a través de redes comerciales propias (filiales, sucursales, delegaciones), y que desarrollan una promoción activa de sus marcas, fomenta las asociaciones de empresa mediante los Consorcios de Exportación, con objeto de consolidar su oferta exportadora y poder acceder a los mercados externos en condiciones de competir. Desde el ICEX se ha creado un departamento de inversiones en el exterior, que pone a disposición de las empresas información sobre el marco institucional y legal de los países destinatarios de las inversiones (Feito, 1991)

Dado nuestro interés, en el estudio de las empresas conjuntas, hemos solicitado información a los Servicios Generales en Madrid, relativa a este punto particular. De la respuesta obtenida se desprende que su actuación se dirige en las siguientes líneas:

- a) Facilitar apoyo, asistencia, e información a las empresas que lo solicitan, actuando en una gran diversidad de situaciones contractuales.
- b) Análisis de la vía “alianza estratégica de implantación”, comprobar si existen otras opciones mejores y menos comprometidas como puede ser un contrato de cesión de tecnología. Se intenta prestar a la empresa un análisis específico, con ventajas e inconvenientes de su proyecto, etc., lo cual se puede traducir en un informe orientativo.
- c) Organización de módulos o programas en forma de seminario.

Hay que mencionar las líneas de crédito a las inversiones productivas ICO para la internacionalización de la empresa<sup>54</sup> y los programas gestionados por COFIDES, en sus diferentes formas PROINVEX (proyectos de inversión a largo para empresas grandes excluidas las del sector financiero, inmobiliario, seguros y defensa), FIEX (fondo de inversión exterior para proyectos de infraestructura en donde participen empresas españolas), GIEX (fondo de garantías para cubrir el riesgo político y comercial) y FONPYME (aportación de capital riesgo para proyectos de PYMES)<sup>55</sup>.

### **2.3.3.- Formas o alternativas de internacionalización.**

#### **2.3.3.1.- Factores de decisión.**

Tal como se ha venido comentando anteriormente, la empresa puede acceder de diferentes formas a los mercados internacionales. La elección del modo de entrada en el mercado internacional 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, así como su impacto y relación con la

---

<sup>54</sup> Hasta finales del año 1997 se contabilizaron 102 operaciones por un valor total de 16.000 millones de pesetas aproximadamente y con 170 millones de pesetas de media por proyecto.

<sup>55</sup> Información facilitada por el Sr. José Gasset Director General Internacional del Instituto Oficial de Crédito.

estrategia global de la empresa<sup>56</sup>. Este proceso de valoración, de acuerdo con Kefalas (1990), consta de tres etapas:

- a) Análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, con especial atención al producto.
- b) Análisis de las limitaciones, barreras y debilidades del entorno (legislación, gobierno, sistema fiscal, infraestructura, etc.).
- c) Valoración de los objetivos y metas de la empresa, analizar cómo los objetivos asignados al proceso de internacionalización contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

A continuación se describirán las posibles alternativas de internacionalización empresarial, que la literatura especializada presenta tradicionalmente.

En una primera aproximación, hay tres formas genéricas para rentabilizar una determinada ventaja específica más allá del mercado de origen de la empresa: la exportación, la cooperación interempresarial y la inversión productiva, que puede plantearse mediante una nueva inversión o bien mediante la adquisición de una empresa ya existente<sup>57</sup>. Cada una de estas posibilidades se desglosa en diferentes modalidades. Tanto la exportación como la inversión directa pueden llevarse a cabo por la propia empresa o en alianza con otra (Soto Pineda, 1994). La gran diferencia entre la exportación y la inversión directa es que, en el primer caso, lo que la empresa transfiere al otro país es un producto mientras que en el segundo caso, junto a un producto, se produce una transferencia de recursos, de tecnologías y de know-how. Las opciones de inversión en el exterior se reducen en función de la mayor sofisticación tecnológica del producto, ya que cuanto mayor sea ésta mayor tendencia a la centralización de la producción en el país de origen (Canals, 1991).

Un factor de decisión a la hora de escoger la forma de penetración en un país es la existencia de sus barreras de entrada, de entre las cuales destacamos las siguientes:

- a) Economías de escala o tamaño del mercado de destino ya que si éste no tiene un volumen suficiente no será viable la inversión directa
- b) Diferenciación de productos, (que crea una relación de lealtad especial entre la empresa y sus clientes, no sencilla de establecer por parte de empresas externas)
- c) Disponibilidad de recursos financieros
- d) Costes derivados de los cambios de unos proveedores a otros (switching costs)
- e) Ventajas sobre las empresas ya establecidas. Estas ventajas pueden ser simplemente de costes (por ejemplo, en cuanto a salarios en sectores intensivos en mano de obra) o del saber ofrecer un mejor servicio derivado de la capacidad de innovación, producción o gestión

---

<sup>56</sup> Ver Hill, C.; Hwang, P. y Kim, W.C.; "An eclectic theory of the choice of international entry mode". *Strategic Management Journal*. Núm. 11, 1990.

<sup>57</sup> Algunos autores señalan como una tercera vía de entrada en un mercado exterior la cesión de licencias. Este aspecto será tratado en un apartado posterior.

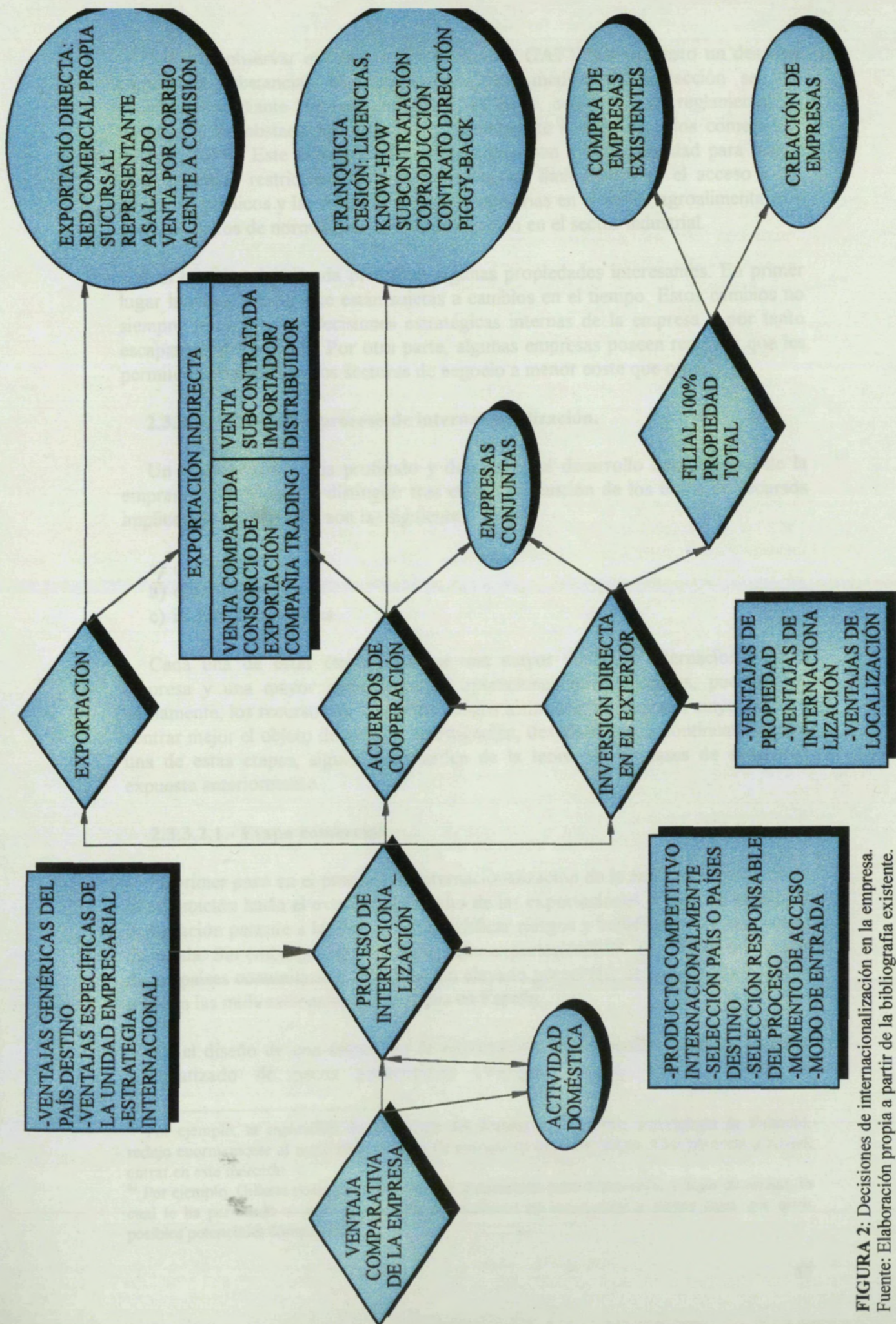
- f) Disponibilidad de personal cualificado, materias primas y posibilidades de subcontratación de componentes
- g) Acceso a los canales de distribución
- h) Regulaciones gubernamentales ya que existen medidas proteccionistas en algunos países<sup>58</sup>, o ciertas políticas que han abaratado en su momento (o abaratan actualmente) el coste de producción mediante subvenciones de diverso tipo. En este mismo punto podemos citar las posibles ventajas e incentivos fiscales que algunos gobiernos ofrecen para atraer la inversión extranjera<sup>59</sup>.

En la Figura 2, se representan esquemáticamente las decisiones de internacionalización de la empresa, representando las diversas formas de penetración en un país determinado.

---

<sup>58</sup> En Arabia Saudí, por ejemplo, todas las compañías saudí, con o sin actividades industriales, gozan de la exención del Impuesto de Sociedades. Esto supone una clara desventaja competitiva para las empresas extranjeras, que además deben pagar el impuesto religioso del "ZAKAT" que representa abonar entre el 25 y el 45% de impuestos sobre beneficios. (Del libro "Invertir en la Industria de Arabia Saudí", editado por Saudi Consulting House, Riyadh)

<sup>59</sup> Podemos citar como un buen ejemplo tanto por su concepción como por su funcionamiento las Zonas Francas de Costa Rica.



**FIGURA 2:** Decisiones de internacionalización en la empresa.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía existente.



Debemos observar que las sucesivas Rondas GATT han supuesto un desarme arancelario substancial. En consecuencia, los medios de protección se han sofisticado mediante “barreras técnicas”, es decir, aquel tipo de reglamentación susceptible de obstaculizar actual o potencialmente los intercambios comerciales (García, 1996). Este concepto también se aplica con más generalidad para incluir otras prácticas restrictivas no reglamentadas, las limitaciones en el acceso a los mercados públicos y las relativas a normas sanitarias en el sector agroalimentario y a los requisitos de normalización y homologación en el sector industrial.

Las barreras de entrada presentan algunas propiedades interesantes. En primer lugar hay que señalar que están sujetas a cambios en el tiempo. Estos cambios no siempre se derivan de decisiones estratégicas internas de la empresa y por tanto escapan de su control<sup>60</sup>. Por otra parte, algunas empresas poseen recursos que les permiten entrar en algunos sectores de negocio a menor coste que otras<sup>61</sup>.

### **2.3.3.2.- Etapas del proceso de internacionalización.**

Un planteamiento más profundo y detallado del desarrollo internacional de la empresa nos obligaría a distinguir tres etapas en función de los flujos de recursos implicados. Estas etapas son las siguientes:

- a) comercial
- b) contractual
- c) inversiones directas

Cada una de estas etapas, supone una mayor vocación internacional de la empresa y una mayor implicación en operaciones internacionales, puesto que, obviamente, los recursos así como los riesgos asumidos también son mayores. Para centrar mejor el objeto de nuestra investigación, describiremos a continuación cada una de estas etapas, siguiendo el orden de la teoría de las fases de desarrollo expuesta anteriormente.

#### **2.3.3.2.1.- Etapa comercial**

El primer paso en el proceso de internacionalización de la empresa se traduce en la orientación hacia el exterior por medio de las exportaciones. Como es sabido, la exportación permite a las empresas diversificar riesgos y beneficiarse de economías de escala. Sin embargo, en España, el ratio exportación/PIB, es inferior a la media de los países comunitarios, y además, un elevado porcentaje de las exportaciones lo realizan las multinacionales establecidas en España.

En el diseño de una estrategia de exportación, es necesario seguir un proceso sistematizado de pasos secuenciales (Vazquez Ordás, 1995): Valorar la

---

<sup>60</sup> Por ejemplo, la expiración de la patente del sistema de fotografía instantánea de Polaroid, redujo enormemente el coste de la barrera de entrada de esta tecnología. Esto permitió a Kodak entrar en este mercado

<sup>61</sup> Por ejemplo, Gillette posee una buena red de distribución para maquinillas y hojas de afeitar, lo cual le ha permitido acceder al mercado de mecheros no recargables a menor coste que otros posibles potenciales competidores.

exportabilidad del producto (rentabilidad, normas y especificaciones técnicas, capacidad de adaptación del producto, demanda mundial), valorar las posibilidades de la empresa (capacidad de producción/estructura), determinar el modo de exportación, determinar el modo de financiación y finalmente, organizar la logística.

La exportación puede tener diferentes formas en función del tipo de venta:

- a) La venta directa supone un control absoluto de la operación por parte de la empresa exportadora. Puede hacerse mediante una red comercial propia, una filial comercial, una sucursal, un representante asalariado, la venta por correo o un agente a comisión. Normalmente, el recurso a vías de comercialización ajenas suele estar asociado a una actividad exportadora de tipo más transitorio o esporádico. Cuando la empresa consolida sus mercados y su exportación se hace más sistemática, la comercialización se realiza por medios propios (Merino De Lucas y Moreno Martín, 1996).
- b) La venta compartida implica una pérdida parcial de control sobre las operaciones de comercio exterior a cambio de reducir costes y riesgos. Incluimos en este apartado los consorcios de exportación. Se trata de una agrupación temporal de empresas (cuya duración no está definida o limitada de antemano ni por el plazo en el tiempo ni por una tarea concreta a realizar), que producen bienes similares y constituyen entidades sin personalidad jurídica, en el que se han delegado las tareas de exportación. El objetivo principal de las empresas que deciden participar en un consorcio de exportación es el desarrollar sus mercados de exportación a partir de un mercado interior común, al tiempo que adquieren conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ser capaces de seguir exportando de manera individual el día en que pudieran abandonar el consorcio o que el mismo pudiera disolverse. Además un consorcio de exportación debe ser capaz de diseñar y poner en práctica una estrategia comercial conjunta para el desarrollo en equipo de la actividad exportadora, con un nivel relativamente alto de interdependencia entre los socios en este campo concreto de su gestión empresarial (Renart, 1997). Finalmente, señalamos que desde abril de 1991, es posible crear un consorcio en España bajo una nueva forma jurídica legal, conocida como Agrupación de Interés Económico (AIE)<sup>62</sup>, la cual resulta adecuada para las necesidades habituales de un consorcio de exportación.
- c) La empresa subcontratada, en virtud de la cual la empresa vende la mercancía a un agente que, a su vez, la comercializa en los mercados que conoce, operando en éstos por su propia cuenta y riesgo. Las distintas formas de venta subcontratada son: importador/distribuidor y las trading companies. En el primer caso, una persona física o jurídica compra los productos de la empresa exportadora para su posterior reventa. Este sistema resulta adecuado para las pymes que no dispongan de recursos para crear una red comercial propia. Además le facilita la gestión y le permite tener una presencia continuada en los mercados, lo que será

---

<sup>62</sup> Esta forma jurídica será presentada con mayor profundidad en un capítulo posterior.

interesante para los productos que requieren un servicio de post-venta. Las “trading companies” son compañías multinacionales que realizan operaciones de importación y exportación. Además financian, aseguran y transportan las mercancías con medios propios, disponen de almacenes e instalaciones en numerosos puertos y coordinan numerosas empresas. Poseen una capacidad para recoger y transmitir información desde cualquier lugar del mundo y en ocasiones representan la única opción para dirigirse a mercados difíciles.

En la Figura 3 se resume lo que acabamos de exponer, presentando las distintas formas de exportación según el tipo de venta realizado.

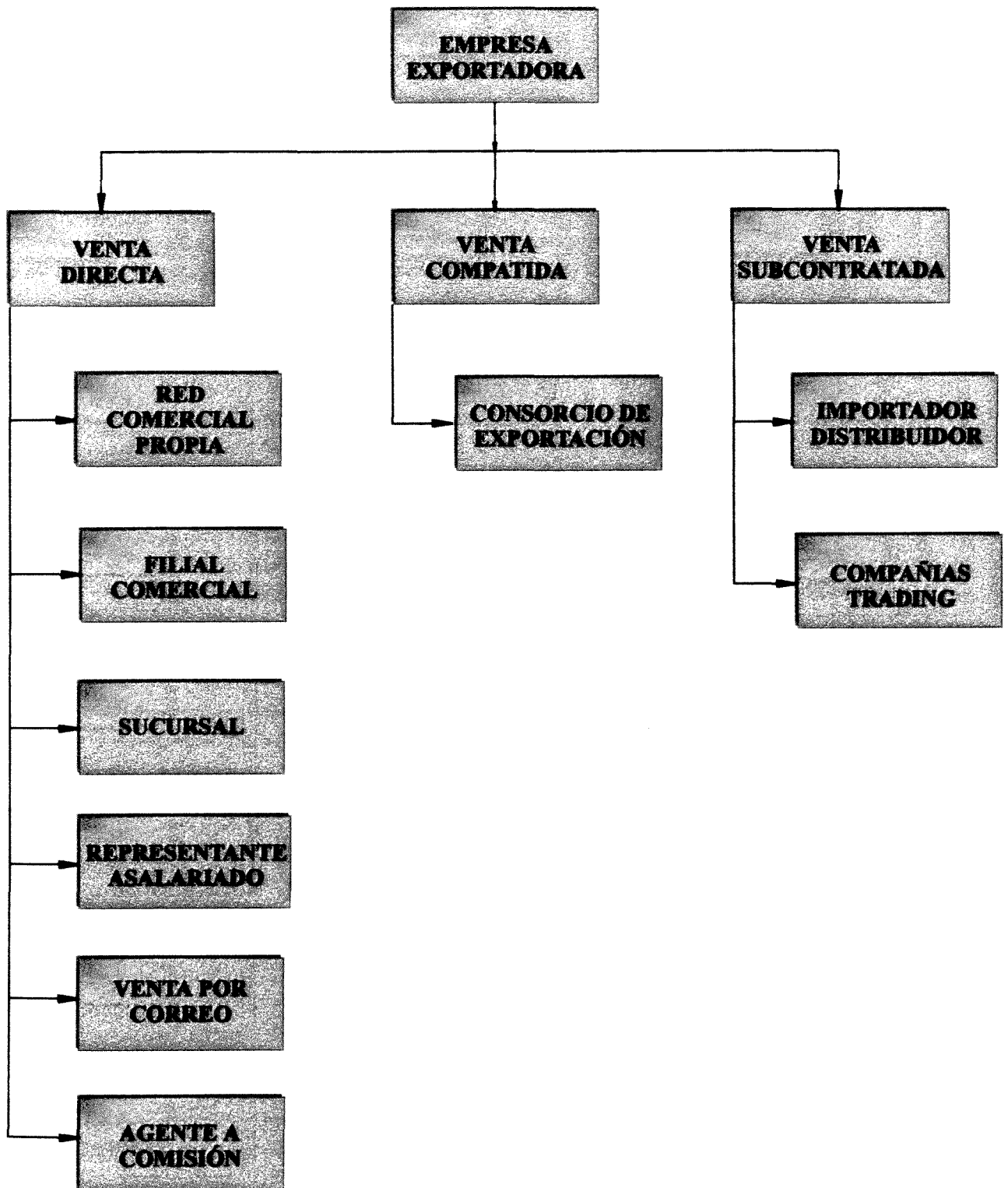


FIGURA 3. Etapas del proceso de internacionalización: Etapa comercial.  
Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía existente.

En un estudio empírico realizado por Costa (1992), con PYMES industriales de con un nivel de productividad y esfuerzo exportador iguales al valor medio que registra la empresa industrial española, los resultados obtenidos confirman que en los sistemas productivos locales estudiados, son factores potenciadores de la competitividad de las empresas más exportadoras: la innovación de producto, el diseño, la comercialización con marca propia y la externalización de los servicios a la producción. Concretamente, en los sistemas productivos locales estudiados las empresas más exportadoras son, en relación a las empresas menos exportadoras:

- a) Más innovadoras en el desarrollo de nuevos productos.
- b) Dan más importancia a su diseño.
- c) Presentan una mayor comercialización con marca propia, lo que exige mayor utilización de personal asignado a dirección comercial.
- d) Externalizan en mayor grado las funciones de servicios a la producción.

Según este estudio, las empresas más exportadoras también han tendido a establecer acuerdos de cooperación para la constitución de un grupo de empresas para la utilización conjunta, en general, de los servicios de distribución, comercialización y exportación. Dentro de estas características, hacemos constar que no se ha considerado el tamaño de la empresa, tomado tradicionalmente como un factor relacionado con el proceso de internacionalización. Sin embargo, en la actualidad, las estadísticas publicadas muestran que las Pymes, participan cada vez más en el comercio internacional.

Ballvé (1997), coincide en señalar con estas afirmaciones ya que según él las empresas que incorporan el diseño, realizan procesos de normalización y control de sus productos, y disponen de estudios de mercado tienen una mayor probabilidad de exportar y, además esta probabilidad ha aumentado continuamente en los últimos años. Asimismo, según Ballvé, el análisis de las empresas exportadoras españolas refleja que, generalmente, siguen una estrategia de especialización intraindustrial, con un elevado grado de diferenciación del producto. La estrategia de especialización intraindustrial (en la que se producen flujos comerciales bilaterales entre productos de una misma industria) ofrece mayores ventajas que la interindustrial, en la que cada industria es exportadora o importadora. Estas ventajas estriban en que se favorece la diferenciación productiva y en que este tipo de industrias se adaptan mejor a los cambios, ya que la movilidad geográfica del trabajo se hace dentro de la misma empresa.

Williamson y Yamawaki han demostrado que el éxito de las empresas exportadoras japonesas para penetrar en los mercados de productos industriales de los Estados Unidos es atribuible, hasta cierto punto, al establecimiento de redes de distribución. En sentido contrario, la resistencia que encuentran las empresas americanas para poder hacer lo mismo en el mercado japonés podría explicar sus dificultades para penetrar con éxito en el complicado mercado nipón de productos industriales.

Teniendo en cuenta el comentario anterior, destacan los esfuerzos realizados por algunas empresas catalanas claramente orientadas hacia los mercados

internacionales. Conocedoras del hecho de que para penetrar en los mercados exteriores hacen falta unas buenas redes de distribución, han comprado empresas ya implantadas en los países que querían abastecer con sus productos. Son los casos, por ejemplo de Freixenet, Chupa Chups, Nutrexpa, que han sido pioneras en la acción de entrar en mercados inéditos (Tornabell, 1994).

Por otro lado, Merino De Lucas y Moreno Martín (1996), encontraron que la decisión de exportar está asociada positivamente con las estrategias de diferenciación: aquellas empresas que diferencian su producto, tanto vertical como horizontalmente, son exportadoras en mayor proporción que las que no adoptan alguna de estas estrategias. También hallaron que existen factores externos a la empresa que pueden condicionar la evolución de sus exportaciones, tales como la evolución de la demanda de los países importadores y del tipo de cambio de la peseta, que puede afectar a la competitividad de la empresa en el exterior.

Kedia y Chhokar<sup>63</sup> consideran que entre los principales obstáculos para la actividad exportadora de la empresa se encuentran los siguientes:

- a) Actitud mental desfavorable del management.
- b) Dificultad para identificar mercados exteriores.
- c) Falta de conocimiento de los procedimientos de exportación.
- d) Falta de familiaridad del management con culturas y formas de hacer negocios en el extranjero.
- e) Exceso de burocracia y de consumo de tiempo del equipo directivo.
- f) Problemas de selección de distribuidores fiables y de otros medios de distribución.
- g) Dificultad de encontrar, interpretar y recopilar las regulaciones gubernamentales relevantes.
- h) Adaptación y suministro de los productos exportables.
- i) Dificultades financieras para exportar.
- j) Existencia de competidores extranjeros.

Según estos mismos autores y concretando aún más:

- a) Las empresas no exportadoras se sienten especialmente impedidas por la carencia de conocimiento sobre prácticas de negocios en el extranjero y de los procedimientos para exportar y comercializar exportaciones
- b) Las empresas exportadoras están particularmente preocupadas por: la obtención de información sobre oportunidades, mercados exteriores y competidores en mercados exteriores.

#### **2.3.3.2.2.- Etapa contractual**

En la fase contractual la empresa se vincula a otras entidades mediante un contrato, en el cual se compromete a realizar operaciones comerciales e incluso la

---

<sup>63</sup> Ver Kedia, B.L. y CHHOKAR, J.; "Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation". Management International Review. Vol. 26, nº 4, 1996.

transferencia de tecnología. Generalmente, en la bibliografía especializada, se citan las modalidades siguientes:

- 1.- Coproducción o división del proceso de producción.
- 2.- Subcontratación y subcontratación avanzada.
- 3.- Franquicia.
- 4.- Acuerdos de cesión de licencias y transferencia de know-how.
- 5.- Piggy back, contratos de comercialización o de distribución
- 6.- Contrato de dirección

Estas modalidades se presentan según un orden de compromiso organizacional creciente.

#### **2.3.3.2.2.1.- Coproducción o división del proceso de producción**

La coproducción consiste en que dos empresas una local y otra foránea establecen un acuerdo de producción utilizando tecnología y componentes de ambos países, correspondiendo el ensamblaje final a la compañía extranjera. Este tipo de acuerdo se da cuando el proveedor no puede satisfacer en solitario completamente las ventas en un mercado exterior, debido a una carencia de capital, por impedimentos de tipo político o administrativo o simplemente para reducir el riesgo de expropiación. Así pues, la mayoría de este tipo de alianzas fueron concebidas con el objetivo de compartir la fabricación u otras actividades productivas<sup>64</sup>. La coproducción presenta las ventajas propias de las economías de escala, permite prolongar el ciclo de vida del producto ampliando su rentabilidad y proporciona un mercado nuevo que no existiría sin este acuerdo, lo cual es especialmente interesante en países en vías de desarrollo. Efectivamente, el país de acogida recibe los beneficios de la tecnología, que permite el desarrollo de sus propias capacidades, y tiene menores costos de acceso al producto en relación a una compra directa.

En la industria electrónica, se observa que la manifestación más evidente de coproducción es el intenso crecimiento en los últimos años del comercio de productos intermedios en la zona del Pacífico. En dicha zona la coproducción permite a las empresas japonesas acceder a un mercado laboral de menores costes, exportar a los EE.UU. a través de los nuevos países industrializados de esta región. Japón suministra a estos países productos intermedios que son entonces incorporados a los productos finales con destino a EE.UU.

La fórmula de la coproducción ha sido utilizada por los países denominados occidentales para el comercio con los países del Este de Europa. En estos casos la contribución del socio del Este normalmente se ha basado en la planta y los recursos humanos de producción, las materias primas y algunos de los componentes. El socio occidental generalmente ha aportado equipos tecnológicamente avanzados y know-how de producción, diseño industrial, especificaciones de ingeniería, técnicas de management y a menudo canales de

---

<sup>64</sup> Por ejemplo, Corea del Sur tiene un acuerdo con McDonnell Douglas por el que algunos aviones de combate F/A18 son construidos y ensamblados en Corea.

marketing internacional<sup>65</sup>. Hemos de remarcar que un beneficio subjetivo de los contratos y acuerdos de coproducción es que requieren grandes dosis de comunicación y comprensión mutua en muchos temas, las diferencias ideológicas se dejan de lado para la mutua concentración en el negocio que se tiene entre manos.

Algunos autores pronostican que, las principales multinacionales seguirán utilizando la coproducción para mejorar su competitividad en dos aspectos: una reducción de sus costes de producción y la exportación indirecta de sus productos a través de terceros países, salvando así posibles medidas proteccionistas.

#### 2.3.3.2.2.- Subcontratación, subcontratación avanzada y outsourcing

Existe una tendencia en algunos sectores industriales (automovilístico, línea blanca, línea marrón, etc.) consistente en que una gran parte de los productos y materiales que utilizan en sus procesos de fabricación empresas de gran tamaño, sean elaborados por otras empresas más pequeñas, muy especializadas. De esta manera, la parte suministrada por los proveedores sobre el valor final del producto aumenta. La buena marcha en las entregas (incluso con la actuación como intermediarios de empresas especializadas en logística), y el cumplimiento de los niveles de calidad (cero defectos) exigidos para estos suministros, condicionan el funcionamiento y los costes finales de la gran empresa. Se hace necesaria, entonces, una relación superior al simple trato comercial entre proveedor y cliente. Los acuerdos de subcontratación no son exclusivos de empresas manufactureras, ya que también intervienen en las políticas de muchas empresas del sector servicios<sup>66</sup>.

La subcontratación avanzada es un instrumento a través del cual la empresa contratista asesora, colabora y controla el buen funcionamiento del subcontratista, llegando incluso a efectuar inspecciones en sus instalaciones. En algunos sectores, las empresas conjuntas y otras formas de colaboración son extensiones de relaciones de subcontratación que comprende el desarrollo del producto y su fabricación en su mayor parte por un socio. Algunas características, que se citan comúnmente para esta forma de cooperación son las siguientes:

- a) La subcontratación avanzada excluye la participación en el capital de la empresa suministradora.
- b) La empresa pequeña consigue alcanzar los mayores niveles de calidad y gestión como consecuencia de esta forma de colaboración (Costa 1989).

---

<sup>65</sup> Un buen ejemplo de coproducción lo constituye IKEA, una empresa sueca de muebles, que suministra la maquinaria y el diseño para la fabricación de productos semielaborados en Polonia bajo su propio control técnico. Estos productos semielaborados serán transportados vía marítima hacia Suecia para ser convertidos en productos acabados, es decir en muebles, para su posterior comercialización.

<sup>66</sup> Por ejemplo, la TNT Express Worldwide los ha utilizado como pilar para su estrategia expansiva. Esta multinacional australiana, tiene acuerdos de subcontratación con otras empresas de transporte o de mensajería, que acceden a clientes con poco volumen de envíos. Estas empresas recogen estos envíos y se lo transfieren a TNT para que realice el transporte internacional. Como es sabido, TNT Express Worldwide es una empresa conjunta al 50% entre G.D. NET B.V. (asociación de los servicios de correos de cinco países: Francia, Canadá, Bélgica, Holanda y Alemania) y TNT LTD (resultado de la fusión entre TNT Express Europa, empresa especializada en el transporte por carretera y TNT SKY PACK, especializada en el transporte aéreo).



- c) Existen directivos y técnicos que mantienen una relación estrecha entre ambas sociedades para asegurar el conocimiento y la correcta difusión de los requerimientos y necesidades de la empresa de mayor dimensión.

La subcontratación internacional como estrategia de internacionalización, ha supuesto un hecho muy destacado en las dos últimas décadas. Las multinacionales cada vez más preocupadas en una producción global, trasladan sus actividades productivas, directamente a través de inversiones en plantas productivas propias, o bien indirectamente mediante la subcontratación a productores locales. Se considera que una parte importante del éxito de las empresas japonesas se debe a la utilización eficiente de mecanismos de subcontratación, actualmente con empresas de cualquier país, persiguiendo sus objetivos de máxima eficiencia en la producción. Es conocido que estas compañías, ayudan a proveedores y empresas subcontratadas en cuestiones de reducción de costes y de mejora de la calidad.

Finalmente hay que mencionar el “outsourcing” como una variante de la subcontratación. En los últimos tiempos, los analistas y teóricos en lengua castellana han introducido el concepto de externalización, entendido como “la consciente decisión empresarial de mover trabajo interno a un proceso externo”<sup>67</sup>. Normalmente está referido a externalizar actividades en el área administrativa e informática (logística, gestión de recursos humanos, financiera, etc.) implicando la cesión a especialistas externos de alguna actividad empresarial no estratégica, permitiendo la liberación de actividades no críticas<sup>68</sup>. La empresa busca con este sistema un enfoque estratégico más claro, la flexibilidad de la plantilla, una mejor asignación de recursos, el ahorro de costes<sup>69</sup> y control de los mismos a largo plazo, el acceso a conocimientos externos de expertos, la proximidad a avances tecnológicos y la eficiencia en la prestación de servicios.

En el proceso de internacionalización de una empresa entre las ventajas del “outsourcer”, destacan las siguientes:

- a) Interlocutor/coordinador en el país de origen y uso de la red internacional con especialistas locales, con un coste inferior, en el país de destino de la inversión.
- b) Se establece una relación cliente/proveedor con un sistema de control de las medidas de desempeño y niveles de servicio.
- c) Sólo es necesaria la presencia de expatriados para la gestión de procesos críticos y supervisión de alto nivel de “outsourcer”.
- d) El riesgo de la inversión disminuye: estructura de recursos del “outsourcer”, inversión compartida/economías de escala, costes flexibles y eliminación de los costes de salida.
- e) Uso de sistemas compartidos y conocimiento local lo que permite una implantación inmediata.

---

<sup>67</sup> Ver “Outsourcing, más allá de la subcontratación” en Outsourcing. La revista de la externalización. Núm. 1, pág. 6, noviembre, 1997.

<sup>68</sup> Ver López Pinto, B.; “El “Outsourcing”, la formación y la economía social”. Revista de la Economía Social y de la Empresa”. Núm. 27 - 28, pág. 98, 1998.

<sup>69</sup> En cuanto al ahorro de costes debe añadirse que el “outsourcing” permite la conversión de costes fijos en costes variables.