



REVISTA CUATRIMESTRAL | FOUR-MONTHLY JOURNAL | REVISTA CUATRIMESTRAL

2009 Vol. 3 Num. 3

ISSN: 1988-7116

<http://gcg.universia.net>**Clusters de innovación tecnológica en Latinoamérica**María Luisa Blázquez de la Hera
y Mónica García-Ochoa Mayor**La diversificación en las empresas de medios:
El caso de Globo en Brasil**

Antonio A. Schuh y Isabel Díez-Vial

**Because Location Matters:
What Multinationals Must Know
About Cultural Distance**

Paloma Almodovar

Causas y curas de la Depresión Económica

Leonor Filardo

**Ethanol Diplomacy: Brazil and U.S. in
Search of Renewable Energy**

Wilson Almeida

**Consideraciones culturales y
personales en torno a las negociaciones
internacionales**María Teresa de la Garza-Carranza, Eugenio
Guzmán-Soria y Daniel Hernández-Soto**Productividad, rentabilidad y empleo:
Un análisis de las diferencias según el modo
de *offshoring* implementado**Esmeralda Linares-Navarro, José Pla-Barber
y Cristina Villar-García

CARTA DEL EDITOR IN CHIEF

EDITOR IN CHIEF

Con este número la Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad continúa cumpliendo fielmente la periodicidad para con nuestros lectores así como con los criterios de calidad, internacionalmente aceptados auditados por LATINDEX (garante en América Latina y Caribe de los criterios científicos de calidad). Finalizamos el año 2009, y GCG ha sido indexada en *EconLit* (*American Economic Association*), en *Ulrich's Periodicals Directory*; en *Ebsco Publishing's Databases* (*Business Source Complete*); *DICE* (ANECA-CSIC), etc...

Abrimos este número con el artículo de las profesoras M^a Blázquez de la Hera, del *International Center for Competitiveness* del *IESE Business School*, y Mónica García-Ochoa Mayor de la Universidad Complutense de Madrid. En el mismo analizan la existencia de clusters de innovación tecnológica en Latinoamérica, para ello realizan un estudio empírico sobre la base de los indicadores publicados en el *Global Competitiveness Report 2009-2010* el *World Economic Forum 2009*. Los resultados muestran la existencia de 4 grupos de países caracterizados por una distinta capacidad de innovación tecnológica, tanto en lo referente a política tecnológica y generación de tecnología e innovación, como en lo relativo a preparación tecnológica de la sociedad.

Paloma Almodovar, profesora de la Universidad Complutense de Madrid, estudia en el sector manufacturero español, la influencia que tiene la distancia cultural sobre el nivel de compromiso asumido en los mercados internacionales y cómo los directivos son más propensos a cambiar el sentido de esta decisión cuando tienen en cuenta el efecto moderador del riesgo país. Los resultados, permiten contrastar positivamente la hipótesis acerca del efecto que la distancia cultural y el riesgo país tienen sobre el nivel de compromiso y permite reconciliar dos vertientes de trabajos que, tradicionalmente en la literatura, han estado enfrentados.

En el siguiente artículo María Teresa de la Garza Carranza, Eugenio Guzmán Soria, y Daniel Hernández Soto, del Instituto Tecnológico de Celaya de México, realizan una revisión de las principales teorías que intervienen en el fenómeno de las negociaciones internacionales desde el punto de vista las características del negociador de la organización. Se enmarcan las diferencias culturales de las sociedades del mundo como punto de partida para explicar el concepto de inteligencia cultural en el contexto de los negocios internacionales. Finalmente, se hace una revisión de los aspectos que intervienen en las negociaciones contextualizando los conceptos para al ámbito latinoamericano.

Los profesores Antonio A. Schuh, del *IE Business School*, e Isabel Díez Vial de la Universidad Complutense de Madrid, tratan de explicar el éxito de las grandes corporaciones de medios por las estra-

tegias de diversificación relacionada y de integración vertical. Para ello realizan una revisión de la literatura que identifica los motivos específicos por los que las empresas de medios se diversifican: generar sinergias, garantizar el acceso a contenidos y afianzar su posición competitiva. Asimismo, se observa que las empresas utilizan la integración vertical para acceder a contenidos exclusivos que son fuente de recursos y capacidades estratégicos, claves para la diversificación relacionada. Finalmente, a través del estudio del caso de Globo en Brasil, confirman los planteamientos desarrollados.

Para Leonor Filardo, consultora internacional en Economía y Finanzas y miembro del Grupo CEDICE, la expansión del crédito no puede aumentar la oferta de bienes reales. Lo que hace es reacomodar la estructura de producción: desvía la inversión de capital del curso prescrito por la situación de la riqueza económica y las condiciones de mercado. Para dicha autora el *boom* no tiene una base sólida, no genera prosperidad real y la prosperidad es ilusoria. Tarde o temprano se darán cuenta que sus pilares son de arena.

El profesor de relaciones internacionales de la Universidad Católica de Brasilia, Wilson Almeida, trata un tema de indudable actualidad como es el de las energías renovables. En su trabajo estudia y discute dichas energías para entender mejor las relaciones entre los Estados Unidos y Brasil. Las administraciones de aquellas naciones, así como ciertas empresas de cada país, ya han comenzado la búsqueda para soluciones creativas para lo que es considerado hoy uno de los problemas energéticos más grandes que afronta nuestro planeta: la carencia inminente de energía una vez el petróleo se agote.

Finalizamos este número analizando los efectos que pueden tener de las distintas modalidades de *offshoring* sobre los resultados empresariales. Los profesores Esmeralda Linares Navarro, José Pla Barber y Cristina Blas García, de la Universidad de Valencia, estudian las diferencias derivadas de la elección del modo de *offshoring* en la productividad y la rentabilidad de las empresas. Adicionalmente, el trabajo examina la influencia que el uso de esta estrategia ejerce sobre el empleo, uno de los efectos que más inquietud despierta en el entorno económico-social. Los resultados obtenidos demuestran que ningún tipo de *offshoring* es mejor que otro en términos de productividad y rentabilidad empresarial, y que la amplia creencia que existe sobre la destrucción de empleo provocada por el uso de estas estrategias no es del todo clara.

Esperamos durante el presente año seguir contando con la confianza de todos: miembros del Consejo Consultivo, Consejo Editorial, Editores y Editores Asociados de área, evaluadores, autores, y sobre todo de los lectores.

EDITOR IN CHIEF

SUMARIO | SUMMARY | SUMÁRIO

1	Clusters de innovación tecnológica en Latinoamérica <i>Technological Innovation Clusters in Latin America</i> <i>Clusters de inovação tecnológica na América Latina</i> María Luisa Blázquez de la Hera y Mónica García-Ochoa Mayor	16-33
2	Because Location Matters: What Multinationals Must Know About Cultural Distance <i>Porque la localización es importante: Lo que las multinacionales deben saber acerca de la distancia cultural</i> <i>Porque a localização conta: O que as multinacionais devem saber sobre a distância cultural</i> Paloma Almodovar	34-63
3	Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales <i>Cultural and Personal Considerations in International Business Negotiations</i> <i>Considerações culturais e pessoais em torno das negociações internacionais</i> María Teresa de la Garza-Carranza, Eugenio Guzmán-Soria y Daniel Hernández-Soto	64-89
4	La diversificación en las empresas de medios: El caso de Globo en Brasil <i>Diversification in Media Firms: The Case of Globo in Brazil</i> <i>A diversificação nas empresas de mídia: O caso de Globo em Brasil</i> Antonio A. Schuh y Isabel Díez-Vial	90-105
5	Causas y curas de la Depresión Económica <i>The Economic Depression - Causes and Solutions</i> <i>Causas e tratamentos da Depressão Econômica</i> Leonor Filardo	106-113
6	Ethanol Diplomacy: Brazil and U.S. in Search of Renewable Energy <i>La diplomacia del etanol: Brasil y EE.UU. en búsqueda de energías renovables</i> <i>Diplomacia do etanol: O Brasil e os EUA em busca de energia renovável</i> Wilson Almeida	114-125
7	Productividad, rentabilidad y empleo: Un análisis de las diferencias según el modo de <i>offshoring</i> implementado <i>Productivity, Profitability and Employment: Exploring the Different Effects of the Offshoring Mode</i> <i>Produtividade, rentabilidade e emprego: uma análise das diferenças segundo o modo de offshoring implementado</i> Esmeralda Linares-Navarro, José Pla-Barber y Cristina Villar-García	126-141

STAFF

CONSEJO CONSULTIVO / ADVISORY BOARD / CONSELHO CONSULTIVO

S.A.R. el Príncipe de Asturias, Presidente de Honor del Consejo Consultivo
John J. DeGioia, Presidente de Georgetown University
Emilio Botín, Presidente del Banco Santander y de UNIVERSIA

José María Aznar, Ex Presidente de España y Miembro del Georgetown University Latin American Board
Fernando Henrique Cardoso, Ex Presidente de Brasil
Vicente Fox, Ex Presidente de México
Ricardo Lagos, Ex Presidente de Chile
Andrés Pastrana, Ex Presidente de Colombia

Cesar Alierta Izuel, Presidente del Consejo de Administración de Telefónica
Belmiro de Azevedo, Presidente de SONAE
Gustavo Cisneros, Presidente de la Organización Cisneros
Roberto Civita, Presidente del Grupo Abril
Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano (Secretaría General Iberoamericana, SEGIB)
Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Rodrigo Rato, Ex Director Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI)
Lorenzo Zambrano, Presidente del Consejo de Administración y Director General de CEMEX

CONSEJO EDITORIAL / EDITORIAL BOARD / CONSELHO EDITORIAL

Alonso, José Antonio, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, España
Bresser-Pereira, Luiz Carlos, Profesor de Economía de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil
Calvo, Guillermo, Distinguished University Professor and the Director of the Center for International Economics at the University of Maryland, EEUU
Campa, José Manuel, Professor of Finance IESE Business School, Universidad de Navarra. España
Carrillo-Flórez, Fernando, Senior Advisor in the IDB's State, Governance, and Civil Society Division
Cavarozzi, Marcelo, Decano de la Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina
Cheyre E., Juan Emilio, Director Centro de Estudios Internacionales, Pontificia Universidad Católica de Chile
De la Torre, Augusto, Senior Regional Financial Sector Advisor, Latin America, & the Caribbean, World Bank

De la Torre, José, Dean, Chapman Graduate School of Business Florida International University, EEUU

Edwards, Sebastian, Henry Ford II Professor of International Business Economics at the Anderson Graduate School of Management at the University of California, Los Angeles (UCLA). EEUU

Fariñas, José Carlos, Catedrático de Economía Aplicada, Director del Departamento de Estructura Económica y Economía Industrial de la Universidad Complutense de Madrid

Fernández, Ana Isabel (Universidad de Oviedo), Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Oviedo. España

Fernández Rodríguez, Zulima, Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad Carlos III. España

Garicano, Luis, Professor of Economic and Strategy (Graduate Schools of Business, University of Chicago)

Garretón, Manuel Antonio, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile

Grosse, Robert, Thunderbird School of Global Management, USA Professor of International Business; Director of Research Contigroup Companies Chair

Guillén, Mauro, Professor The Wharton School, University of Pennsylvania, Director Joseph H. Lauder Institute for Management & International Studies

Hausman, Ricardo. Professor, Kennedy School of Government and Center for International Development, Harvard University

Kaufmann, Daniel, Director of Global Programs at the World Bank Institute

Kliksberg, Bernardo, Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Buenos Aires; Instituto Interamericano para el desarrollo social (BID)

Lozoya, Emilio, Director para América Latina del World Economic Forum

O'Donnell, Guillermo, Catedrático Hellen Kellog de Ciencia Política, Universidad de Notre Dame

Pedreño, Andrés, Catedrático de Economía Aplicada y Director del Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante.

Ramamurti, Ravi, Northeastern University, USA, Professor, International Business

Rojas-Suarez, Liliana, Investigador Principal en el "Center for Global Development

Santiso, Javier, Director Adjunto y Economista Jefe del Centro de Desarrollo de la OCDE

Spiller, Pablo T. Professor, University of California, Berkeley, Haas School of Business

Tansini, Ruben, Catedrático en organización industrial, DECON-FCS, Universidad de la República, Uruguay.

Tomassini, Luciano, Director del Programa, Estudios en Gobierno y Asuntos Públicos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Chile

Vargas-Llosa, Alvaro, Senior Fellow and Director of the Center on Global

Valenzuela, Arturo, Director, Center for Latin American Studies, Georgetown University
Warner, Andrew, Millennium Challenge Corporation (MCC)

COMITÉ EJECUTIVO / EXECUTIVE BOARD / COMITÉ EXECUTIVO

Director (Editor in Chief): Profesor **Ricardo Ernst**, Georgetown University

Director Asociado (Associate Editor): Profesor **Álvaro Cuervo**, Universidad Complutense de Madrid

Subdirectores (Executive Editor):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA

Profesor **José Ignacio López-Sánchez**, Universidad Complutense de Madrid

EDITORES Y EDITORES DE ÁREA / EDITORS AND AREA EDITORS / EDITORES E EDITORES DE ÁREA

Editor in Chief (Director): Prof. Dr **Ricardo Ernst**, Profesor y Co-Director, Global Logistics Research Program (McDonough School of Business, Georgetown University)

Associate Editor (Director Asociado): Prof. Dr. **Álvaro Cuervo**, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. España

Executive Editors (Subdirectores):

Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA

Prof. Dr. **José Ignacio López-Sánchez**, Universidad Complutense de Madrid, España

EDITORES DE ÁREA / AREA EDITORS / EDITORES DE ÁREA

1. COMPETITIVIDAD LOCAL Y GLOBAL, Y PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA / LOCAL AND GLOBAL COMPETITIVENESS; PRODUCTIVITY AND TECHNOLOGICAL INNOVATION / COMPETITIVIDADE LOCAL E GLOBAL, E PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Prof. Dr. **Carl Dahlman**, School of Foreign Service, Universidad de Georgetown

Associate Editors:

Enrique Zepeda, Professor at Instituto Tecnológico de Monterrey, MEXICO

Jorge Katz, ARGENTINA

Carlos Brito Cruz, Professor from UNICAMP, head of Sao Paulo's Foundation for the Promotion of Technology, BRAZIL

Mario Cimoli, Technology and industry division of ECLAC in Santiago, CHILE

Luis Guash, Senior Advisor World Bank, USA

2. MULTINACIONALES, INVERSIÓN Y FINANZAS / MULTINATIONALS, INVESTMENT AND FINANCE / MULTINACIONAIS, INVESTIMENTO E FINANÇAS

Prof. Dr. **Álvaro Cuervo-Cazurra**, Moore School of Business, University of South Carolina

Associate Editors:

José Manuel Campa, IESE, ESPAÑA

Julio de Castro, Instituto de Empresa, ESPAÑA

Zulima Fernández, Universidad Carlos III, ESPAÑA

Bernardo Kosakoff, ECLAC y Universidad Buenos Aires, ARGENTINA

Carlos Rufin, Universidad Babson, EE.UU.

Ana Teresa Tavares, Universidad de Oporto, PORTUGAL

3. EMPRESA, DERECHO E INSTITUCIONES / BUSINESS, LAW AND INSTITUTIONS / EMPRESA, DIREITO E INSTITUIÇÕES

Prof. Dr. **Benito Arruñada**, Universidad Pompeu Fabra, España

Associate Editors:

Lorena Alcázar, Investigadora Principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, Perú

Veneta Andonova Zuleta, Associate Professor, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Demian Castillo Camacho, Director del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México

Luis Estanislao Echebarría, Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, Santiago de Chile, Chile

Philip Keefer, Lead Economist, Development Research Group, The World Bank

Richard E. Messick, Co-Director, Law and Justice Thematic Group, The World Bank

Aldo Musacchio, Assistant Professor, Harvard Business School

4. SISTEMAS DE GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD / GOVERNMENTAL SYSTEMS AND GOVERNABILITY / SISTEMAS DE GOVERNO E GOVERNABILIDADE

Prof. Dr. **Eusebio Mujal-León**, Departamento de Gobierno de la Universidad de Georgetown

Associate Editors:

John Bailey, Georgetown University, USA

Sergio Berensztein, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, ARGENTINA

Josep Colomer, Consejo Superior de Investigaciones Científicas and Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, SPAIN

Cynthia Sanborn, Universidad del Pacífico, Lima, PERU

Andreas Schedler, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexico City, MEXICO

5. BENCHMARKING Y CALIDAD; ELEMENTOS MICRO Y PROCESOS INDUSTRIALES, ELEMENTOS MACRO E INFRAESTRUCTURA / BENCHMARKING AND QUALITY; MICRO-ELEMENTS AND INDUSTRIAL PROCESSES, MACRO-ELEMENTS AND INFRASTRUCTURE / BENCHMARKING E QUALIDADE; ELEMENTOS MICRO E PROCESSOS INDUSTRIAIS, ELEMENTOS MACRO E INFRA-ESTRUTURA

Prof. Dr. **José Luís Guerrero Cusumano**, McDonough School of Business, Universidad de Georgetown

Associate Editors:

Humberto Cantu, ITESM, Monterrey, MÉXICO

Miguel A. Heras Forcada, ESADE, Barcelona, ESPAÑA

Juan Ramis Pujol, ESADE, Barcelona, ESPAÑA

Alexis Goncalves, American Society for Quality Fellow

Philippe Hermel, Universidad de Versailles, Francia

Annie Bartoli, Universidad de Versailles, Francia

Sandra Milberg, Universidad Adolfo Ibanez, Santiago, Chile

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: INNOVACIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS / CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION / RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INOVAÇÃO SOCIAL E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Prof. Dr. **Mariano Nieto**, Universidad de León, España

Associate Editors:

Gabriel Berger, Professor, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, ARGENTINA

Roberto Gutiérrez, Associate professor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogota, COLOMBIA

Bryan Husted Corregan, Professor, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), MEXICO

Roberto Fernández-Gago, Associate professor, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa Universidad de León, España

Luis Ángel Guerras-Martín, Professor, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, España

SELECCIÓN | PROCEDURE | PROCEDIMIENTO

INSTRUCCIONES PARA AUTORES Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

La revista esta dirigida a quienes tienen la responsabilidad de gobernar empresas o dirigir organismos e instituciones públicas o privadas para proporcionarles ideas originales y propuestas innovadoras que contribuyan a la mejora de la competitividad y gobernabilidad de las empresas y los países iberoamericanos en un mundo globalizado. La revista también aspira a servir a la comunidad universitaria y científica de la región como publicación de referencia sobre nuevas ideas. Para ello facilitará la comunicación entre las distintas comunidades universitarias iberoamericanas, las acercará y las articulará alrededor del estudio de áreas concretas, debidamente analizadas mediante aportaciones teóricas, aplicaciones prácticas y estudio de casos reales.

Miembros del mundo universitario, empresarial e institucional podrán remitir sus trabajos originales para que sean evaluados y eventualmente publicados en la revista. Los autores que aspiren a la publicación de sus artículos deberán someterse a las siguientes normas:

- Los artículos deben ser **inéditos**.
- Los trabajos podrán escribirse en **español, portugués o inglés**. Su extensión será entre **4500 y 5000 palabras**. Sin embargo, se admitirá cierta flexibilidad atendiendo a la naturaleza del tema abordado.
- Cada artículo deberá ir precedido de un **resumen ejecutivo de no más de cien palabras** en el idioma en que ha sido escrito originalmente. Adicionalmente se incluirá la **categoría en las que se sitúa el artículo**: una de las seis áreas (6) y perspectiva desde la cual se aborda el tema (Teoría, Aplicación y Casos). Además, se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el **Journal of Economic Literature**.
- **El nombre del autor/es no podrá aparecer** en ninguna de las hojas del artículo. Ello facilita el proceso de evaluación, pues los datos se incorporarán en el formulario digital.
- Los originales deben incorporar el **título del trabajo**. Dichos originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y se enviarán por vía electrónica (gcg.universia.net). Los autores rellenarán sus datos en la ficha electrónica, especificando el área de estudio. Tan pronto como los autores introduzcan la información completa en el formulario de gestión de artículos, se les enviará acuse de recibo de la recepción de su trabajo.
- Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto atendiendo a la información requerida en las normas **ISO 690/1987** y su equivalente **UNE 50-104-94** que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

Libros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

Artículos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

Artículos con DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- La revista se reserva la **facultad de editar formalmente los artículos**, y de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes, aunque respetando siempre el espíritu del original. Los autores tendrán oportunidad de autorizar el formato final de los artículos antes de su publicación.
- Los autores deberán estar en disposición de **ceder los beneficios derivados** de sus derechos de autor a la revista.
- Corresponde al **Editor en Jefe** determinar si el artículo es admisible para su publicación. En caso de que así sea, lo enviará al director de área correspondiente, quien iniciará a su vez el proceso de evaluación.
- Cada artículo será sometido a consideración anónima de al menos **2 evaluadores**, expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de editorial.
- La revista se compromete a **responder a los autores** con una decisión editorial en un **plazo aproximado de tres meses** (primera evaluación).
- La **lista de evaluadores** se hará pública anualmente.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS AND PROCEDURE

The journal is aimed at the people with responsibility for governing companies or managing public or private sectors and institutions. Its goal is to provide such people with original ideas and innovative proposals to help improve the competitiveness and governability of companies and the Ibero-American countries in a globalized world. The journal also aims to serve the region's academic and scientific communities by becoming the publication of reference for new ideas. It will do this by facilitating communication among the various Ibero-American academic communities, bringing them closer together and structuring them around the study of specific areas, duly analyzed by means of theoretical contributions, practical applications, and real case studies.

Original papers may be submitted for evaluation and potential publication in the journal by members of the academic, business and institutional spheres. Authors hoping to publish their articles must adhere to the following rules:

- The articles must be previously **unpublished**.

-
- The papers may be written in **Spanish, English or Portuguese** and must be between **4,500 and 5,000 words long**, although this may be subject to a certain degree of flexibility depending on the nature of the subject.
 - Each article must be preceded by an **abstract of no more than one hundred words** in the original language of the article. **The category in which the article is included must also be specified:** area of knowledge (6) and perspective from which the subject is being addressed (theory, application, case study). You must also state how the work is classified according to the **Journal of Economic Literature's** descriptors.
 - **The author's or authors' name(s)** may not appear anywhere in the article. This facilitates the evaluation process since the data will be included in the digital form.
 - **The title of the work** must be included in the original. Originals must be presented in digital format – either in Word or in a Word-compatible format – and be sent electronically (gcg.universia.net). Authors must fill out their details on the electronic record, specifying the area under study. Authors will receive an acknowledgement of receipt of their work as soon as they have entered all the information in the article management form.
 - **Bibliographic references** must be included in the text, indicating the author's name, date of publication, letter and page. Years must be followed by a letter only when citing works by the same author and from the same year. Works mentioned in the text must be cited at the end of the article as stipulated in the **ISO 690/1987** standard and its equivalent Spanish standard **UNE 50-104-94**, which lay down the criteria for presenting bibliographic references:

Books: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.
Papers: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478
Papers with DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003
 - The journal reserves **the right to formally edit the articles** and to separate particularly relevant parts thereof and put them in boxes, always in accordance with the spirit of the original. Authors will be given the chance to authorize the final format of their articles prior to publication.
 - **Authors must be willing to assign all the benefits** of their copyright to the journal.
 - Responsibility for deciding whether the article is fit for publication lies with the **Editor-in-Chief**. If this is the case, the Editor-in-Chief will send it to the relevant area director.

-
- Each article shall be subject to consideration on an anonymous basis by at least **2 expert assessors** not belonging to the magazine's publisher or to its editorial board.
 - The journal undertakes **to notify authors** of an editorial decision within **approximately three months** (first evaluation).
 - **The list of referees** will be published on an annual basis.

INSTRUÇÕES PARA AUTORES E PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO

A revista é dirigida a quem tem a responsabilidade de administrar empresas ou dirigir organismos e instituições públicas ou privadas para lhes proporcionar ideias originais e propostas inovadoras que contribuam para a melhoria da competitividade e governabilidade das empresas e dos países ibero-americanos num mundo globalizado. A revista aspira igualmente a servir a comunidade universitária e científica da região, como publicação de referência sobre novas ideias. Para isso irá facilitar a comunicação entre as diferentes comunidades universitárias ibero-americanas, irá aproximá-las e articulá-las à volta do estudo de áreas concretas, devidamente analisadas através de contribuições teóricas, aplicações práticas e estudo de casos reais.

Membros do mundo universitário, empresarial e institucional poderão enviar trabalhos originais para serem avaliados e eventualmente publicados na revista. Os autores que desejem publicar os seus artigos deverão submeter-se às seguintes normas:

- Os artigos devem ser **inéditos**.
- Os trabalhos podem ser escritos em **espanhol, português ou inglês**. A sua extensão deverá ser entre **4500 e 5000 palavras**. No entanto, será admitida uma certa flexibilidade, atendendo à natureza do tema abordado.
- Cada artigo deverá ser precedido de um **resumo com o máximo de cem palavras** na língua em que tenha sido escrito originalmente. Adicionalmente será incluída a **categoria na qual se situa o artigo**: uma das seis (6) áreas e perspectiva a partir da qual o tema é abordado (Teoria, Aplicação e Casos). Será, além disso, incorporada a classificação do trabalho de acordo com as descrições utilizadas pelo **Journal of Economic Literature**.
- **O nome do(s) autor(es) não poderá aparecer** em nenhuma das páginas do artigo. Isso facilita o processo de avaliação, pois os dados serão introduzidos no formulário digital.
- Os originais devem conter o **título do trabalho**. Estes originais serão editados electronicamente em formato «Word» ou compatível, e serão enviados por via electrónica (gcg.universia.net). Os autores preencherão os seus dados na ficha electrónica, especificando a área do estudo. Logo que os autores introduzem a informação completa no formulário de gestão de artigos, é-lhes enviado um aviso de recepção do seu trabalho.

- As **referências bibliográficas** serão incluídas no texto, indicando o nome do autor, a data da publicação, título e página. A letra, a seguir ao ano, só será utilizada caso sejam citadas obras de um autor pertencentes a um mesmo ano. Serão incluídas, no final do trabalho, as obras citadas no texto, considerando a informação requerida nas normas **ISO 690/1987** e equivalente **UNE 50-104-94**, que estabelecem os critérios a seguir para a elaboração de referências bibliográficas:

Livros: Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

Artigos: Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

Artigos com DOI (Identificador de Objecto Digital): Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- A revista reserva-se a **faculdade de editar formalmente os artigos**, e de separar e reenquadrar determinadas porções do texto particularmente relevantes, embora respeitando sempre o espírito do original. Os autores terão oportunidade de autorizar o formato final dos artigos antes da respectiva publicação.

- Os autores deverão estar disponíveis para **ceder os benefícios derivados** dos seus direitos de autor à revista.

- Incumbe ao **Editor Chefe** determinar se o artigo é admissível para publicação. Caso assim seja, irá enviá-lo ao director da área correspondente que, por sua vez, iniciará o processo de avaliação.

- Cada artigo será submetido a consideração anónima de pelo menos **2 avaliadores**, especialistas exteriores à entidade editora da revista e ao seu conselho editorial.

- A revista compromete-se a **responder aos autores** com uma decisão editorial num **prazo aproximado de três meses** (primeira avaliação).

- A **lista de avaliadores** será tornada pública anualmente.

ENVIAR LOS ARTÍCULOS
/ SUBMIT ARTICLES / ENVIAR OS ARTIGOS:
gcg.universia.net

CONSULTAS
/ SUGGESTIONS / CONSULTAS:
gcg@universia.net



INDEXACIÓN | INDEXING | INDEXAÇÃO

INDICIOS DE CALIDAD DE LA REVISTA DE GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD (GCG)

GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- EconLit (American Economic Association)
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Area Economía. Cumpliendo el 100 % de los criterios de calidad auditados
- Directorio, CATÁLOGO e Índice LATINDEX (cumpliendo el 100 % de los 33 criterios de calidad)
- EBSCO Publishing's databases
- Ulrich's Periodicals Directory
- ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)
- DIALNET



© PORTAL UNIVERSIA, S.A., Madrid 2007. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, modificada, alterada o almacenada en ninguna forma ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de la sociedad Portal Universia S.A.
Ciudad Grupo Santander. Avda. de Cantabria, s/n - 28660. Boadilla del Monte. Madrid, España.

ISSN: 1988-7116



Clusters de innovación tecnológica en Latinoamérica

ÁREA: 1
TIPO: Aplicación

Technological Innovation Clusters in Latin America
Clusters de inovação tecnológica na América Latina

AUTORAS

María Luisa Blázquez de la Hera

International
Center for
Competitiveness
IESE Business
School, Spain
MLBlazquez@iese.edu

Mónica García-Ochoa Mayori

Universidad
Complutense de
Madrid, España
mgarciaocha@ccee.ucm.es

1. Autora de contacto:
Departamento de
Organización de
Empresas, Facultad de
Ciencias Económicas
y Empresariales, Uni-
versidad Complutense
de Madrid, Campus
de Somosaguas, 28223
Madrid, Spain

El presente trabajo lleva a cabo un análisis sobre la existencia de clusters de innovación tecnológica en Latinoamérica, para ello se ha realizado un estudio empírico sobre la base de los indicadores publicados en el Global Competitiveness Report 2009-2010 (WEF, 2009). Los resultados muestran la existencia de 4 grupos de países caracterizados por una distinta capacidad de innovación tecnológica, tanto en lo referente a política tecnológica y generación de tecnología e innovación, como en lo relativo a preparación tecnológica de la sociedad.

This paper analyses the existence of technological innovation clusters in Latin America, carrying out an empirical study based on the indicators published by the Global Competitiveness Report 2009-2010 (WEF, 2009). The results indicate the existence of four groups of countries characterized by different levels of innovation technology capacity, both in terms of technology policy and innovation and technology generation and in terms of technological preparation of the society.

O presente trabalho faz uma análise sobre a existência de clusters de inovação tecnológica na América Latina, tendo-se realizado para tal um estudo empírico com base nos indicadores publicados no Global Competitiveness Report 2009-2010 (WEF, 2009). Os resultados revelam a existência de 4 grupos de países caracterizados por diferentes capacidades de inovação tecnológica, tanto no que diz respeito à política tecnológica e geração de tecnologia e inovação, como no que se refere à preparação tecnológica da sociedade.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.01

1. Introducción

En los últimos años venimos observando diversos intentos de construir indicadores que midan las capacidades tecnológicas y de innovación a nivel nacional. Estos recientes estudios son el resultado de un consenso surgido en el último cuarto del siglo XX acerca de la naturaleza de la tecnología. Existe la creencia ampliamente aceptada de que la innovación tecnológica¹ es una variable fundamental para explicar aspectos como la competitividad, la tasa de crecimiento, la productividad, la creación de empleo y el bienestar (Juma *et al.*, 2001). Los países se caracterizan por los diferentes niveles de desarrollo tecnológico y este es el principal factor que revela sus diferentes patrones competitivos y su divergencia económica a largo plazo (Tuzelman, 1995). Por tanto, esto pone de relieve la necesidad de encontrar nuevos y mejores medidores de las capacidades tecnológicas y de innovación que ayuden a entender mejor las transformaciones económicas y sociales que acontecen en los países.

Por otra parte, el concepto de sistema nacional de innovación revela que tiene sentido analizar las capacidades tecnológicas de diferentes estados territoriales, ya que éstos proporcionan uno de los principales ámbitos institucionales para la generación y difusión de *know how* (Freeman, 1997). Este mismo análisis se ha aplicado ya con éxito a los países en desarrollo (Sutz, 1997).

El propósito de nuestro estudio es analizar cómo se distribuye la capacidad de innovación tecnológica entre países en Latinoamérica. Para ello, hemos realizado un análisis empírico que explora la existencia de diferentes grupos de países caracterizados por distintos niveles de capacidad tecnológica y de innovación, examinando sus principales diferencias.

El estudio se ha realizado utilizando los datos publicados en el Global Competitiveness Report (GCR) 2009-2010 (WEF, 2009), el cual contiene una serie de indicadores que tratan de cuantificar diferentes aspectos relacionados con la capacidad de innovación tecnológica de los países.

El trabajo empírico analiza estos datos a través de tres pasos. El primero, consiste en reducir el gran número de indicadores a través de un análisis factorial, obteniéndose dos factores. En segundo lugar, estos dos factores se utilizan para identificar diferentes grupos de países a través de las técnicas de *cluster*. Finalmente, se realiza un test econométrico para evaluar la precisión estadística de los resultados de los conglomerados obtenidos.

Por consiguiente, el trabajo se ha organizado de la siguiente manera. En el epígrafe 2 se definen los indicadores utilizados para medir la capacidad de innovación tecnológica de los diferentes países de la muestra, justificando al mismo tiempo la selección de los mismos. El epígrafe 3 muestra los resultados del análisis factorial y del análisis *cluster*.

1. El Manual de Frascati (2000) define innovación tecnológica como “el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados”. El Manual de Oslo (2006) establece cuatro tipos de innovación: “de producto, de proceso, comerciales y de organización. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas al concepto de innovación tecnológica”.

PALABRAS CLAVE

Innovación tecnológica, Análisis *cluster*, Política tecnológica, Preparación tecnológica, Latinoamérica

KEY WORDS

Technological innovation, Cluster analysis, Technological policy, Technological readiness, Latin America

PALAVRAS-CHAVE

Inovação tecnológica, Análises *cluster*, Política tecnológica, Preparação tecnológica, América Latina

CÓDIGOS JEL

O30; O32

Los resultados del mismo muestran la existencia de cuatro conglomerados caracterizados por sus diferentes niveles de innovación tecnológica. El epígrafe 4 revela los resultados de la realización del test econométrico, el cual proporciona validez a los resultados obtenidos en el análisis *cluster*. Por último, el epígrafe 5 concluye este estudio discutiendo la interpretación teórica de los principales resultados empíricos.

2. Revisión de los Indicadores utilizados

La capacidad de innovación tecnológica está relacionada con diferentes aspectos tales como las infraestructuras que dan soporte a la producción industrial y a las actividades de innovación, la formación del capital humano, y la habilidad de las naciones para crear, imitar y gestionar una compleja reserva de conocimiento tecnológico avanzado (Castellaci y Archibugui, 2008).

En este artículo, utilizamos una serie de indicadores que miden directamente distintos aspectos relevantes de la capacidad de innovación tecnológica para una muestra de 24 países latinoamericanos y España. La ventaja de utilizar una batería de indicadores, es que así se consigue definir con mayor precisión la situación de cada país, proporcionando una más fácil comprensión de las diferencias entre ellos.

Con objeto de ser consistentes con estudios anteriores (ver [Tabla 1](#)), para realizar el análisis empírico hemos tenido en cuenta los indicadores incluidos en el WEF Technology Index (WEF, 2001, 2002, 2003), los cuales están actualmente reflejados en diferentes pilares del GCR 2009-2010 y que se definirán más adelante. A este respecto es importante incidir en la disponibilidad de los datos y fiabilidad de la fuente. El GCR está continuamente actualizado y mejorado cada año, siendo el más reciente el Informe 2009-2010, que es el que se ha utilizado para llevar a cabo el trabajo empírico.

Tabla 1. Síntesis de las principales medidas de las capacidades tecnológicas

Acrónimo	WEF	UNDP	UNIDO	ArCo
Nombre completo	WEF Technology index	UNDP Technology Achivement Index (TAI)	UNIDO Industrial Development Scoreboard	ArCo Indicator of Technological Capabilities
Generación de tecnología e innovación	Sub-índice de innovación: patentes, (USPTO); educación de tercer ciclo; datos de encuesta	Creación de tecnología: patentes nacionales; recepción de derechos royalties y licencias	Índice de esfuerzo tecnológico: patentes ante USPTO, empresas que financian I+D	Sub – índice de Creación de Tecnología: patentes (USPTO); artículos científicos

Infraestructuras y difusión de tecnología	Sub-índice TIC: Internet; PCs; teléfono, datos de encuesta. Sub-índice de transferencia de tecnología: exportaciones no primarias	Difusión de innovaciones recientes: Internet hosts, exportaciones de alta y media tecnología. Difusión de innovaciones: teléfono, consumo de electricidad	Importaciones de tecnología: FDI; pagos de royalties extranjeros, bienes de capital. Infraestructura: principales líneas de teléfono	Subíndice: de infraestructuras de tecnología: Internet, teléfono, consumo de electricidad
Capital Humano	Incluido en subíndice de Innovación	Habilidades humanas: años de escolarización; inscripción científicos de tercer ciclo	Habilidades: inscripción científicos de tercer ciclo	Subíndice: habilidades humanas: científicos de tercer ciclo; años de escolarización, tasa de alfabetización
Fuente	WEF (2001), Furman et al. (2002)	UNDP (2001), Desai et al. (2002)	UNIDO (2002), LLal y Alvaladejo (2001)	Archibugui y Coco (2004)

Fuente: Adaptado de Archibugui, y Coco (2005)

Como se puede observar en la [Tabla 1](#), el WEF Technology Index contiene una serie de indicadores relacionados con la generación, transmisión y difusión de la innovación tecnológica, aspectos que han sido estudiados ampliamente por la literatura, tanto desde un punto de vista teórico como empírico (Pietrobelli, 2000).

A continuación definimos cada uno de los indicadores utilizados en el análisis empírico:

- **Disponibilidad de las últimas tecnologías (dato de encuestas).**

Este indicador hace referencia a si en los países, las últimas tecnologías están ampliamente disponibles y utilizadas o no.

- **Nivel de absorción de tecnologías por las empresas (dato de encuestas).**

Este indicador se refiere a si las empresas de los países considerados están preparadas para absorber las nuevas tecnologías o no.

- **Compañías que invierten en I+D (dato de encuestas).**

Este indicador trata de mostrar si las empresas en los países realizan inversiones importantes en I+D en comparación con países semejantes o no invierten en I+D.

- **Colaboraciones Universidad-Empresa en investigación (dato de encuestas).**

Grado de colaboración en I+D entre la comunidad de negocios y las universidades locales. En este sentido dicha colaboración puede ser mínima o inexistente o intensa y que se está llevando a cabo.

- **Patentes (dato publicado).**

Número de patentes USPTO (Oficina Estadounidense de Patentes y Marcas) solicitadas por millón de habitantes.

- **Educación de tercer ciclo (dato publicado).**

Tasa de escolarización en educación de tercer ciclo.

- **Inversión directa extranjera y transferencia tecnológica (datos de encuestas).**

Grado en el que la inversión directa extranjera es una fuente de nueva tecnología en el país.

- **Prevalencia de tecnología de licencia extranjera (datos de encuestas).**

Frecuencia de las licencias de tecnología extranjera en cada país.

- **Acceso a Internet en escuelas (dato de encuestas).**

Nivel de acceso a Internet en los colegios, desde muy limitado a excesivo.

- **Competencia en el sector de proveedores de servicios de Internet (dato de encuestas).**

Este indicador hace referencia a hasta qué punto la competencia en el sector de servicios de Internet asegura alta calidad e interrupciones poco frecuentes y bajos precios.

- **Priorización de las TIC (dato de encuestas).**

Prioridad que otorga el Gobierno a las TIC.

- **Promoción de las TIC (datos de encuestas).**

Este indicador mide el éxito del Gobierno en la promoción de las TIC.

- **Leyes relacionadas con las TIC (dato de encuestas).**

Leyes que tienen que ver con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en concreto comercio electrónico, firmas digitales y protección del consumo, pudiendo estar bien desarrolladas y bien cumplidas o ser inexistentes en los países que estamos considerando.

- **Suscripciones de teléfonos móviles (dato publicado).**

Suscripciones de teléfonos móviles por cada 100 habitantes.

- **Usuarios de Internet (dato publicado).**

Usuarios de Internet por cada 100 habitantes.

- **Líneas telefónicas (dato publicado).**

Líneas de teléfono por cada 100 habitantes.

- **Ordenadores personales (dato publicado).**

Ordenadores personales por cada 100 habitantes.

- **Suscripciones de banda ancha para Internet (dato publicado).**

Suscripciones de banda ancha para Internet por cada 100 habitantes.

Por otra parte, es importante señalar que las observaciones que se utilizan en la base de datos del World Economic Forum y que se han utilizado en este trabajo provienen de dos fuentes: algunas variables se obtienen a través de encuestas y otras a través de datos publicados.

Las variables obtenidas a través de la Encuesta Ejecutiva de Opinión que el World Economic Forum realiza a ejecutivos y líderes de opinión en cada uno de los países incluidos en el análisis tienen valores comprendidos entre el 1 y el 7. Las variables cuyas observaciones se obtienen a través de datos publicados tienen unos valores más dispersos. Para lograr que sean comparables con las variables de encuesta se ha procedido a normalizarlas mediante la siguiente fórmula:

$$6 \times (\text{dato del país} - \text{mínimo de la muestra}) / (\text{máximo de la muestra} - \text{mínimo de la muestra}) + 1$$

Los mínimos y máximos de la muestra son las puntuaciones mínimas y máximas dentro del grupo de países incluido en el análisis. Normalizando de este modo las variables que se obtienen a través de datos publicados también están comprendidas en un rango del 1 al 7.

3. Metodología y Análisis de resultados

Para llevar a cabo el análisis estadístico de este trabajo se ha procedido como sigue: En primer lugar, se ha realizado una revisión de los estadísticos descriptivos de todas las variables. En segundo lugar, se ha efectuado un análisis factorial. A continuación y con los resultados obtenidos se ha desarrollado el análisis *cluster*. Finalmente, se ha llevado a cabo el test de validez de la metodología *cluster* utilizada.

3.1. Revisión de los estadísticos descriptivos

En este apartado se han analizado los estadísticos básicos para cada una de las principales variables, incluyendo valores mínimos y máximos, medias y desviaciones típicas, tal y como se muestra en la [Tabla 2](#).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Disputimastecnol	24	3,31	6,01	4,6167	,75368
Absorciontecnol	24	3,34	5,60	4,6238	,57831
GastoID	24	2,17	3,79	2,8729	,43439
Colabempresaunivers	24	2,25	4,33	3,3800	,56509
Patentes	24	1,00	1,15	1,0171	,03316
Educsuperior	24	1,19	5,37	3,1692	1,16791
FDlytransftecnol	24	3,34	5,61	4,7279	,66416
Prevaltecnolextranj	24	2,71	5,24	4,2717	,70450
Internetencolegio	24	1,61	4,64	3,3008	,73576
CompetencialSP	24	2,63	5,38	4,1317	,75374
PriorizacionTIC	24	2,75	5,43	4,1450	,75103
PromociongubernamTIC	24	2,58	5,06	3,8142	,72622
LeyesTIC	24	2,03	5,08	3,6296	,79972
Móviles	24	2,11	4,32	3,4792	,61866
UsuariosInternet	24	,98	5,05	2,5808	1,06265
Líneasteléfono	24	,99	5,58	2,6838	1,10440
PCs	24	1,11	3,52	1,7942	,65327
Suscriptbandaancha	24	1,00	4,30	1,7479	,89104
N válido (según lista)	24				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los valores mínimos oscilan entre un 0,98 en el caso de la variable “Usuarios de Internet”, y un 3,34 para las variables “Absorción de tecnologías” y “FDI y

transferencia tecnológica”. Los valores máximos también presentan una alta dispersión, y van desde un 1,15 para la variable “Patentes”, hasta un 6,01 en el caso de la “disponibilidad de últimas tecnologías”. En el caso de las medias, también hay diferencias significativas entre las variables. Así, mientras la variable de “Patentes” tiene un valor medio de 1,01 la media sube hasta 4,72 en el caso de la “FDI y transferencia tecnológica”.

3.2. Análisis factorial

Antes de comenzar nuestro estudio empírico, es conveniente reducir el conjunto de indicadores a un número menor de dimensiones.

Para ello, se ha realizado un análisis factorial, con objeto de identificar las variables explicativas que mejor analizan la distribución de innovación tecnológica entre países, es decir, aquellas que discriminan mejor el nivel de innovación tecnológica de los países. El objetivo del análisis factorial, es por tanto extraer un número menor de factores que expliquen la mayor parte de la varianza de la muestra.

Antes de realizar el análisis factorial se estudiará la viabilidad de realizarlo para ese conjunto de datos. Para lo cual se utilizan la pruebas de Kaiser-Meyer-Okin (KMO)² y la prueba de esfericidad de Bartlett³.

Los resultados de las pruebas de esfericidad de Bartlett y de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin confirman que el análisis realizado es adecuado.

Tabla 3. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,667
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	512,550
	gl	153
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados del análisis factorial, se han identificado dos factores que conjuntamente suponen el 68,8% de la varianza. Nuestra interpretación de los dos factores es la siguiente:

El factor 1, se puede interpretar como una medida de *política tecnológica y generación de*

2. El índice de KMO, desarrollado por Kaiser (1974) se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación múltiples observados con las magnitudes de coeficientes de correlación parcial. Cuando el valor del índice es bajo, menor de 0,5, se desaconseja la aplicación del análisis, ya que las correlaciones entre pares de variables no se pueden explicar a través de las otras variables. Cuanto más próximo a 1 esté el índice KMO más adecuada es la utilización del análisis factorial.

3. La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta si hay interrelaciones entre las variables mediante la enunciación de la hipótesis nula consistente en que la matriz de correlación es la matriz identidad (la que tiene unos en la diagonal principal y ceros en el resto de valores). Si se confirma la hipótesis nula supondría que las variables están incorrelacionadas. Si por el contrario se rechaza la hipótesis nula, las variables estarían relacionadas y sería adecuado realizar el análisis factorial.

tecnología e innovación. Este componente tiene cargas factoriales muy altas en todas las variables que miden la política tecnológica (leyes relativas a las TIC, promoción gubernamental de las TIC, priorización por parte del Gobierno de las TIC, gasto en I+D) y en las que miden la generación de tecnología e innovación (absorción de tecnología, inversión directa extranjera y transferencia tecnológica, prevalencia de tecnología extranjera, disponibilidad de últimas tecnologías, colaboración universidad-empresa, competencia en el sector de proveedores de servicios de Internet y acceso a Internet en los colegios). La extracción de este primer factor, muestra que la política tecnológica está altamente correlacionada y es complementaria a la generación de tecnología e innovación. El factor 1, que es una combinación de estas once variables supone el 43,28% de la varianza de la muestra, por lo que supone una dimensión muy relevante para analizar las diferencias en la capacidad de innovación tecnológica entre países.

El factor 2 se puede interpretar como una medida de la *preparación tecnológica de la sociedad*. En este caso, este componente está altamente relacionado con las variables que miden el nivel de desarrollo tecnológico, tanto por parte de las empresas como de la población (suscriptores de banda ancha, líneas de teléfono, PCs, patentes, educación superior, usuarios de Internet y móviles). Este factor indica que el nivel de preparación tecnológica de las empresas y la población, está altamente relacionada con el nivel de innovación tecnológica de los países y supone el 25,57% de la varianza de la muestra. Por lo tanto, junto con el factor 1 parece ser un aspecto muy importante para estudiar las diferencias entre países en cuanto a su capacidad de innovación tecnológica.

A continuación mostramos la matriz de componentes con el resultado del análisis factorial.

Tabla 4. Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Absorciontecnol	,908	,262
FDIytransftecnol	,906	,138
LeyesTIC	,886	,341
Prevaltecnolextranj	,879	,361
PromociongubernamTIC	,856	,163
Disputlimastecnol	,853	,358
PriorizacionTIC	,803	,240
Colabempresaunivers	,797	,361
CompetencialSP	,716	-,238
GastoID	,697	,470
Internetencolegio	,673	,600
Suscriptbandaancha	,222	,842
Líneasteléfono	,148	,801
PCs	,320	,730
Patentes	,195	,723

EducSuperior		,711
UsuariosInternet	,354	,550
Móviles	,237	,254

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis *cluster*

El análisis *cluster* es una técnica de análisis estadístico multivariante que permite la partición de un conjunto de datos (en este caso correspondientes a distintos países) en grupos, de tal forma que los datos pertenecientes a un mismo grupo son muy similares entre sí pero muy diferentes a los de los otros grupos. Este tipo de análisis ha sido desarrollado por numerosos autores (Johnson, 1967; Jardine y Sibson, 1968; Rohlf, 1970; Lerman, 1970; Benzecri, 1976).

Para conseguir formar grupos homogéneos de observaciones (en este caso de países), hay que medir su similitud o su “distancia” (disimilitud). A este respecto, se han desarrollado numerosos métodos para medir la distancia entre los casos. En este trabajo se va a utilizar la distancia euclídea.

3.4. Descripción de los *cluster* obtenidos

Este epígrafe presenta los resultados de un análisis *cluster* que divide los países latinoamericanos en cuatro grupos caracterizados por distintos niveles de capacidad de innovación tecnológica.

Los cuatro *cluster* resultantes se presentan en la [Tabla 5](#), describiéndose brevemente a continuación.

Tabla 5. *Clusters* obtenidos

Número inicial de casos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Válidos				
Barbados	1	16,7	16,7	16,7
Brasil	1	16,7	16,7	33,3
Chile	1	16,7	16,7	50,0
Costa Rica	1	16,7	16,7	66,7
Puerto Rico	1	16,7	16,7	83,3
Uruguay	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	
2. Válidos				
España	1	100,0	100,0	100,0

3. Válidos	Colombia	1	10,0	10,0	10,0
	El Salvador	1	10,0	10,0	20,0
	Guatemala	1	10,0	10,0	30,0
	Honduras	1	10,0	10,0	40,0
	Jamaica	1	10,0	10,0	50,0
	México	1	10,0	10,0	60,0
	Panamá	1	10,0	10,0	70,0
	Perú	1	10,0	10,0	80,0
	República Dominicana	1	10,0	10,0	90,0
	Trinidad y Tobago	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
4. Válidos	Argentina	1	14,3	14,3	14,3
	Bolivia	1	14,3	14,3	28,6
	Ecuador	1	14,3	14,3	42,9
	Nicaragua	1	14,3	14,3	57,1
	Paraguay	1	14,3	14,3	71,4
	Suriname	1	14,3	14,3	85,7
	Venezuela	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cluster 1: (Alto en preparación tecnológica y medio en política tecnológica y generación de tecnología e innovación).

Este grupo está formado por solo un país que es España. A pesar de presentar un nivel medio en cuanto a política tecnológica, tiene una posición claramente destacada en lo referente a infraestructuras tecnológicas. Esto hace que no pueda agruparse con ningún otro país.

A modo orientativo, se ha tomado como indicador del desarrollo económico de los distintos *clusters*, el PIB per capita de la media de los países que integran cada *cluster*. En este caso, el PIB per capita de España, que es de 35.331 dólares, es muy superior al del resto de los grupos.

Cluster 2: (Medio-alto en política tecnológica y generación de tecnología e innovación y medio en preparación tecnológica).

Este conglomerado está formado por seis países (Brasil, Chile, Uruguay, Costa Rica, Puerto Rico y Barbados). Este grupo se encuentra a una distancia considerable respecto del *cluster* 1 formado por España, en cuanto a preparación tecnológica. Sin embargo, es el grupo que obtiene una mejor posición en cuanto a política tecnológica, destacando claramente como líderes en este aspecto tres países que son Brasil, Chile y Puerto Rico. El PIB per capita de la media de los países incluidos en este grupo es de 11.822 dólares, claramente por debajo del de España, pero por encima del resto de los grupos.

Cluster 3: (Medio en política tecnológica y generación de tecnología e innovación y medio-bajo en preparación tecnológica).

Este es el grupo más numeroso, está formado por diez países (Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Trinidad y Tobago). Este grupo está a una distancia moderada del *cluster* 2, tanto en lo relativo a política tecnológica, como a preparación tecnológica, observándose una menor heterogeneidad entre los países respecto a los dos factores.

El PIB per capita de la media de los países incluidos en este conglomerado es de 6.444 dólares, únicamente por encima de los países incluidos en el *cluster* 4.

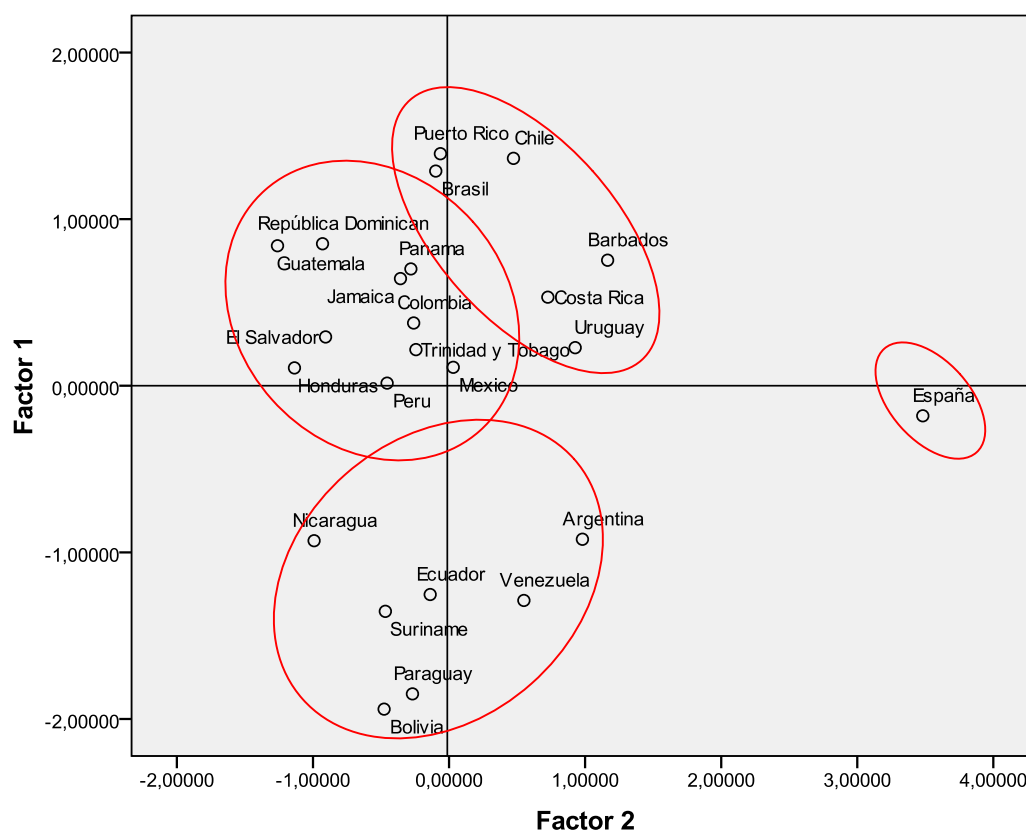
Cluster 4. (Bajo en política tecnológica y generación de tecnología e innovación y medio-bajo en preparación tecnológica).

Este último grupo está formado por siete países (Venezuela, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Suriname y Argentina,) que son los que presentan peores resultados en los dos factores (política tecnológica y preparación tecnológica). Se observa cierta heterogeneidad, sobre todo en cuanto al nivel de preparación tecnológica, siendo llamativo el caso de Argentina, que tiene un nivel de preparación tecnológica muy similar a algunos países del *cluster* 2, pero sin embargo, tiene un bajo nivel de política tecnológica.

El PIB per capita de la media de los países incluidos en este conglomerado es de 4.905 dólares, siendo el más bajo de los cuatro grupos obtenidos.

Estos *clusters* así definidos, pueden observarse con más claridad en el [Grafico 1](#), el cual muestra a todos los países ordenados en función de los dos factores obtenidos.

Grafico 1. Gráfico de dispersión de puntos.



Fuente: Elaboración propia

4. Test Econométrico de Validación del Análisis *Cluster*

Con objeto de validar los resultados del análisis *cluster* mostrados en el apartado anterior, que dependen de la precisión estadística del mismo, hemos procedido a la realización de un test econométrico que presentamos a continuación.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis multivariante de la varianza, o MANOVA, para contrastar que el análisis *cluster* realizado es adecuado y si existen diferencias significativas entre los grupos obtenidos. El MANOVA y las pruebas post-hoc nos permitirán verificar que el análisis de *clusters* que se ha realizado para las distintas variables es correcto, en el sentido de que existen diferencias significativas entre los cuatro grupos considerados. Los resultados que se muestran a continuación confirman la bondad del análisis.

Tabla 6. Prueba de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianzas(a)

M de Box	7,611
F	1,071
gl1	6
gl2	3976,411
Significación	,378

Fuente: Elaboración propia

a Estadístico exacto

b El estadístico es un límite superior para la F el cual ofrece un límite inferior para el nivel de significación.

c Diseño: Intersección+QCL_1Factconjunto2

Tabla 7. Contrastes multivariados(c)

Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Significación
Intersección	Traza de Pillai	,015	,141(a)	2,000	19,000	,869
	Lambda de Wilks	,985	,141(a)	2,000	19,000	,869
	Traza de Hotelling	,015	,141(a)	2,000	19,000	,869
	Raíz mayor de Roy	,015	,141(a)	2,000	19,000	,869
QCL_1Factconjunto2	Traza de Pillai	1,300	18,559	4,000	40,000	,000
	Lambda de Wilks	,071	26,043(a)	4,000	38,000	,000
	Traza de Hotelling	7,803	35,113	4,000	36,000	,000
	Raíz mayor de Roy	7,068	70,678(b)	2,000	20,000	,000

Fuente: Elaboración propia a Estadístico exacto

b El estadístico es un límite superior para la F el cual ofrece un límite inferior para el nivel de significación.

c Diseño: Intersección+QCL_1Factconjunto2

Para comprobar si existen diferencias entre todos los grupos, se han realizado además los test de Student-Newman-Keuls, HDS de Tukey y Waller-Duncan. Se ha efectuado la prueba con los tres grupos que contienen más de un país, eliminando por tanto el caso de España, que presenta claras diferencias con el resto de grupos.

La [Tabla 8](#), que se muestra a continuación contiene los resultados para los grupos obtenidos con el factor 1, pudiéndose observar que existen diferencias entre los tres grupos para todas las variables. Por lo tanto, el análisis de conglomerados llevado a cabo es adecuado al encontrar cuatro grupos significativamente diferentes para cada una de las variables consideradas.

Tabla 8. REGR factor score 1 for analysis 3

Número inicial de casos		N	Subconjunto		
		1	2	3	1
Student-Newman-Keuls(a,b)	4	7	-1,3624618		
	3	10		,4157649	
	1	6			,9266617
	Significación		1,000	1,000	1,000
DHS de Tukey(a,b)	4	7	-1,3624618		
	3	10		,4157649	
	1	6		,9266617	
	Significación		1,000	,055	
Waller-Duncan(a,c)	4	7	-1,3624618		
	3	10		,4157649	
	1	6		,9266617	

Fuente: Elaboración propia

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos.

Basado en la suma de cuadrados tipo III

El término error es la Media cuadrática (Error) = ,155.

a Usa el tamaño muestral de la media armónica = 7,326

b Alfa = ,05.

c Razón de seriedad del error de tipo 1/tipo 2 = 100

En lo que se refiere a los grupos obtenidos para el factor 2, las pruebas de Student-Neuman-Keuls, DHS de Tukey y Waller-Duncan arrojan diferencias entre el grupo formado por Barbados, Brasil, Chile, Costa Rica, Puerto Rico y Uruguay y los otros dos grupos. Sin embargo, no se encuentran diferencias significativas entre el grupo formado por Argentina, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Suriname y Venezuela y el grupo formado por Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Trinidad y Tobago.

Tabla 9. REGR factor score 2 for analysis 3

	Número inicial de casos	N	Subconjunto	
		1	2	1
Student-Newman-Keuls(a,b)	3	10	-,5798790	
	4	7	-,1162697	
	1	6		,5217895
	Significación		,115	1,000
DHS de Tukey(a,b)	3	10	-,5798790	
	4	7	-,1162697	-,1162697
	1	6		,5217895
	Significación		,249	,084
Waller-Duncan(a,c)	3	10	-,5798790	
	4	7	-,1162697	-,1162697
	1	6		,5217895

Fuente: Elaboración propia

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos.

Basado en la suma de cuadrados tipo III

El término error es la Media cuadrática (Error) = ,289.

a Usa el tamaño muestral de la media armónica = 7,326

b Alfa = ,05.

c Razón de seriedad del error de tipo 1/tipo 2 = 100

Estos resultados coinciden con las conclusiones que se extraen en el Gráfico 1 de dispersión de puntos que se ha mostrado con anterioridad en este trabajo, en el cual se observa cierta coincidencia entre estos dos últimos grupos en cuanto al factor 2. Sin embargo, a nivel conjunto, tal y como muestra el mismo gráfico y los resultados del MANOVA, existen diferencias significativas entre los cuatro grupos.

5. Conclusiones

Este trabajo realiza una investigación empírica sobre las diferencias entre países latinoamericanos en su capacidad de innovación tecnológica. Los resultados muestran la existencia de 4 *clusters* caracterizados claramente por distintos niveles de innovación tecnológica. La distancia tecnológica en los grupos es clara respecto a los dos aspectos considerados en el estudio, que son la política tecnológica y generación de tecnología e innovación y la preparación tecnológica. Desde el punto de vista de la literatura sobre innovación tecnológica, nuestros resultados aportan nueva evidencia empírica sobre la existencia de cuatro conglomerados diferentes en Latinoamérica en cuanto a su capacidad de innovación tecnológica, mostrando las dimensiones en las que cada grupo se diferencia de los demás.

Por otro lado, se muestra claramente que las diferencias entre países están bien reflejadas por los dos factores, como indican los resultados del análisis factorial y del análisis *cluster*. Hemos llamado al primer factor *política tecnológica y generación de tecnología e innovación* y al segundo factor *preparación tecnológica*.

El análisis llevado a cabo nos sugiere nuevas líneas de investigación: En primer lugar, sería interesante investigar cómo se relaciona cada *cluster* con el desarrollo económico, a este respecto, aunque se ha tomado como dato orientativo el nivel de PIB per capita observándose cierta coincidencia entre los *clusters* obtenidos y el PIB per capita medio de cada grupo, este aspecto podría ser objeto de una contrastación empírica.

Una segunda línea de investigación, podría consistir en estudiar la evolución en el tiempo de estos *clusters*, tratando de ver qué países han podido mudarse a un *cluster* situado en posiciones más avanzadas y cuáles han podido retroceder.

Finalmente, una tercera línea de investigación podría ser realizar este análisis separando el efecto en el desarrollo tecnológico de las variables o indicadores de *input* y los indicadores de *output*.

Bibliografía

- Antonelli, C. (2003), *"The Economics of Innovation. New Technologies and Structural Change Economic Indicators"*, Routledge, London.
- Archibugi, D.; Coco, A. (2004), "A new indicator of technological capabilities for developed and developing countries", *World Development*, Num. 32, (4), pp.629-654.
- Archibugi, D.; Coco, A. (2005), "Measuring technological capabilities at the country level: a survey and a menu for choice", *Research Policy*, Num. 34 (2), pp. 175-194.
- Benzecri, J.P. (1976), *"Analyse des données"*, París, Dunod.
- Cassiman, B.; Veugelers, R. (2006), "In search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisitions", *Management Science*, vol.52 (1), pp. 68-82.
- Castellaci, F.; Archibugi, D. (2008), "The technology clubs: The distribution of knowledge across nations", *Research Policy*, Num. 37, pp. 1659-1673.
- Comisión Europea (2008a), *"Science, technology and innovation in Europe 2008"*, Luxemburg, European Communities.
- Comisión Europea (2008b), *"European Innovation Score Board 2008"*, Innometrics (<http://www.proinno-europe.eu/>).
- Desai, M.; Fukuda-Parr, S.; Johansson, C.; Sagasti, F. (2002), "Measuring the technology achievement of nations and the capacity to participate in the network age", *Journal of Human Development*, Num. 3 (1), pp. 95-122.
- Everitt, B.; Landau, S.; Leese, M. (2001), *"Cluster analysis"*, London: Arnold, 4th ed.
- Freeman, C. (1997), "The national system of innovation", en Archibugi & J. Michie (Eds.), *"Technology, globalisation and economic performance"*, Cambridge: Cambridge University Press, (pp. 24-49).
- Furman, J.; Porter, M.; Stern, S. (2002), "The determinants of national innovative capacity", *Research Policy*, Num. 31 (6), pp. 900-914.
- García-Ochoa, M.; Bajo, N. (2009), "Análisis de los indicadores de ciencia y tecnología en la Europa de los Quince", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Num. 2963, pp. 45-58.
- Godinho, M.M.; Mendoca, S.F.; Pereira, T.S. (2005), *"Towards a Taxonomy of Innovation Systems"*, Universidad Técnica de Lisboa, Lisboa, Mimeo.
- Grupp, H. (1998), *"Foundations of the Economics of Innovation. Theory Measurement and Practice"*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Northampton, US.
- Grupp, H.; Moge, M.E. (2004), "Indicators for national science and technology policy: how robust are composite indicators?", *Research Policy*, Num. 33, p. 1373-1384.
- IMD (2009), *"The World Competitiveness Yearbook, 2009"*. IMD (<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>).

- Jardine, N.; Sibson, R. (1968), "A model for taxonomy", *Mathematical biosciences*, Num. 2, pp. 465-482.
- Johnson, S.C. (1967), "Hierarchical clustering schemes", *Psychometrika*, Num. 32, pp. 241-255.
- Juma, C. (2001), "Global governance of technology: meeting the needs of developing countries", *International Journal of Technology Management*, Num. 22 (7-8), pp. 629-655.
- Kaiser, H.F. (1974), "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Num. 39, pp. 31-36.
- Lerman, I.C. (1970), "Les bases de la classification automatique", Paris, Gauthier-Villars.
- Llal, S.; Alvadalejo, M. (2001), "Indicators of relative importance of IPRS in developing countries", *Background Paper for ICTSD/UNCTAD Capacity Building Project on Trips and Development*.
- Rohlf, F.J. (1970), "Adaptive hierarchical clustering schemes", *Systematic zool.*, Num. 19, pp. 58-82.
- NSF (National Science Foundation) (2008), "Science and engineering indicators", Washington.
- OCDE (2002), "Manual de Frascati: Propuesta de norma práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental", Madrid, Fecyt (Fundación Española Ciencia y Tecnología).
- OCDE (2006), "Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación", 3ª Ed., Madrid, Tragsa.
- Pietrobelli, C. (1994), "National technological capabilities: an international comparison", *Development Policy Review*, Num.12 (2), 115-148.
- Pietrobelli, C. (2000), *Technology transfer for developing countries*, en D. Schroerer & M. Elena (Eds.), "Technology transfer", London: Ashgate, pp. 209-234.
- Sancho Lozano, R. (2002), "Indicadores de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación", *Economía Industrial*, Num. 343, pp. 97-109.
- Sutz, J. (1997), "Innovación y desarrollo en América Latina", Caracas, Nueva Sociedad.
- Tuzelman, G. (1995), "Time-Saving Technical Change: The Cotton Industry in the English Industrial Revolution", *Explorations in Economic History*, Num.32, pp. 1-25.
- UNDP (United Nations Development Program) (2001), "Human Development Report 2001: Making New Technologies", *Work for Human Development*, Oxford University Press, New York, <http://www.undp.org>
- UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) (2002), "Industrial development report 2002-2003", *Competing through innovation and learning*, Viena, UNIDO, <http://www.unido.org>
- WEF (World Economic Forum) (2001), "The global competitiveness report 2001-2002", New York Oxford University Press.

WEF (World Economic Forum) (2002), *"The global competitiveness report 2002-2003"*, New York Oxford University Press.

WEF (World Economic Forum) (2003), *"The global competitiveness report 2003-2004"*, New York Oxford University Press.

WEF (World Economic Forum) (2009), *"The global competitiveness report 2009-2010"*, New York Oxford University Press.



Because Location Matters: What Multinationals Must Know About Cultural Distance

AREA: 2
TYPE: Application

AUTHOR

**Paloma
Almodovar**
Complutense
University of Ma-
drid, Spain
paloma.almodovar@ccee.ucm.es

1. Corresponding
Author:
Departamento de Orga-
nización de Empresas,
Facultad de Ciencias
Económicas y Empre-
sariales, Universidad
Complutense de Madrid,
Campus de Somosaguas,
28223 Madrid, Spain

Porque la localización es importante: Lo que las multinacionales deben saber acerca de la distancia cultural

Porque a localização conta: O que as multinacionais devem saber sobre a distância cultural

The purpose of this paper is to analyse the influence of cultural distance on the ownership level assumed when international markets are targeted, and how managers are more likely to change their mind when they take into account the moderating effect of country risk. To this end, we have reviewed the pertinent literature as well as several Spanish case studies. The statistical verification has been performed by a Tobit model over the Spanish manufacturing sector (2000–2005). The results support our assumptions about the effect that cultural distance and country risk have on the commitment level and allow us to reconcile the two opposite streams that scholars have defended before.

El objetivo de este artículo es analizar la influencia que tiene la distancia cultural sobre el nivel de compromiso asumido en los mercados internacionales y cómo los directivos son más propensos a cambiar el sentido de esta decisión cuando tienen en cuenta el efecto moderador del riesgo país. Con este fin hemos revisado la literatura pertinente, así como diferentes casos españoles. El estudio empírico ha sido realizado con un modelo Tobit sobre una muestra representativa del sector manufacturero español (2000–2005). Los resultados contrastan positivamente nuestras hipótesis acerca del efecto que la distancia cultural y el riesgo país tienen sobre el nivel de compromiso y nos permite reconciliar dos vertientes de trabajos que, tradicionalmente en la literatura, han estado enfrentados.

O objetivo deste trabalho é analisar a influência da distância cultural no nível de propriedade assumido quando o alvo são os mercados internacionais, e como é mais provável que os gestores mudem a sua perspectiva quando levam em conta o efeito moderador do risco de país. Para tal, passámos em revista a literatura pertinente bem como vários estudos de caso espanhóis. A verificação estatística foi efectuada com um modelo Tobit sobre o sector industrial espanhol (2000–2005). Os resultados confirmam os nossos pressupostos sobre o efeito que a distância cultural e o risco de país têm no nível de empenho e permitem-nos conciliar as duas correntes opostas que os académicos defenderam anteriormente.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.02

1. Introduction

Facing a complex and globalized environment, characterised by instability and uncertainty, companies are forced to enter foreign markets, where opportunism is possible and knowledge is imperfect (Che and Facchini, 2009).

Furthermore, having decided to serve a foreign market, the choice about the degree of implication abroad acquires special significance in regards to its potential success (Young *et al.*, 1989; Schäfer, 2002; Reus and Lamont, 2009).

In doing so, we must bear in mind that there are multiple factors which affect the internationalization process, but, in studying them, we must highlight the very important role played by cultural distance. Moreover, several studies state that this factor is a powerful determinant in the choice related with the ownership level (Contractor and Kundu, 1998). In this vein, Hutzschenreuter and Voll (2008) have given more arguments. They state that cultural distance affects negatively company performance because there are limits to the amount of complexity that a firm is able to manage. Specifically, Wang and Schaan (2008) state that, when cultural distance increases, learning, acculturation and transfer of home-based management become more difficult; and that is the fact because foreign subsidiaries are more likely to fail. For those reasons, the cultural distance between the home country and the host one, should be carefully analyzed in order to choose the best level of ownership and, doing so, increase the probability of company success.

Notwithstanding, the effect of cultural distance on ownership commitments is ambiguous from a theoretic point of view. Even more, we may find mixed empirical results about this topic (Tihanyi *et al.*, 2005). For a review of examples of these contradictions see Table 1.

Table 1. Prior studies on ownership level using cultural distance

Study	Level of Ownership	Home Country	Host Country	Empirical Results
Kogut and Singh (1988)	Acquisition, Greenfield, JV	14 countries (UK, Japan, Canada, and 11 mostly Western Europe)	USA	Positive to JV, signif.
Erramilli (1991)	Export, contract, FDI	USA	Not specified, more than 10 countries	CD as control variable
Shane (1992)	Licensing vs. FDI	USA	33 countries	CD as control variable
Erramilli and Rao (1993)	Shared vs. full	USA	Not specified	Negative to full control, signif.

1. According to the UNCTAD (2006) foreign direct investment (FDI) has grown notably on average at 13.5% per year between 1986 and 2005.

KEY WORDS

International Business, Cultural Distance, Country Risk, Tobit Model, Zero-truncated Negative Binomial Regression

PALABRAS CLAVE

Negocio internacional, Distancia cultural, Riesgo país, Modelo Tobit, Regresión binomial negativa de truncación en cero

PALAVRAS-CHAVE

Negócio Internacional, Distância Cultural, Risco de País, Modelo Tobit, Regressão Binomial Negativa de Truncagem Zero

JEL CODES

F200; F230

Agarwal (1994)	JV vs. sole venture	USA	20 countries (with Japan, UK, Canada, France, Germany, Italy mainly represented)	Positive to JV, signif.
Shane (1994)	Licensing vs. FDI	USA	33 countries	CD as control variable
Cho and Padmanabhan (1995)	Greenfield vs. acquisition	Japan	45 countries	Negative to acquisition, insignif.
Erramilli (1996)	Sole vs. joint	USA/Europe	Not specified	Insignif.
Padmanabhan and Cho (1996)	Full vs. shared	Japan	36 countries	Positive to full ownership, signif.
Pan (1996)	Majority vs. minority	USA (549), Japan (338), Europe (220), Hong Kong (2732), others	China	Positive to majority ownership, signif.
Erramilli et al., (1997)	Full vs. shared	Korea	Not specified (both developed/ developing countries)	Positive to full ownership, signif.
Anand and Delios (1997)	Acquisition, Greenfield, JV	Japan	East & SE Asia, Western Europe, North America	CD as control variable
Barkema and Vermeulen (1998)	Start-ups vs. acquisition	Netherlands	72 countries	CD as control variable
Contractor and Kundu (1998)	Management service contract, franchising, partial ownership, full ownership	Not specified	Not specified	Negative to high equity ownership, insignif.
Hennart and Larimo (1998)	Shared equity vs. wholly owned subsidiary	Japan/Finland	USA	Positive to shared ventures, signif.
Padmanabhan and Cho (1999)	Shared vs. full	Japan	45 countries	Positive to shared, insignif.
Arora and Fosfuri (2000)	Licensing vs. WOS	North America (68), Japan (32), Western Europe (53)	60 countries	Negative to WOS, signif.
Brouthers and Brouthers (2000)	Acquisition vs. Greenfield	Japan	UK, France, Netherlands, Germany, Belgium, Luxembourg	Negative to Greenfield, insignif.

Chang and Rosenzweig (2001)	Greenfield, acquisitions, JV	Japan, UK, Germany, Switzerland, France, Italy, Belgium, Norway, Sweden, Denmark, Finland	USA	Positive to greenfield, signif.
Luo (2001)	JV vs. WOS	USA, Hong Kong, Japan, Germany, Singapore, France, UK, Italy, Taiwan, Australia, Canada, Korea	China	CD as control variable
Meyer (2001)	Shared vs. full	Britain, Germany	Czech Republic, Hungary, Poland, Russia, Rumania	Positive to shared, signif.
Chen and Hu (2002)	Contractual JV, equity JV, and WOS	Not specified	China	Positive to WOS (over JV), signif.
Harzing (2002)	Greenfield vs. acquisition	USA, UK, Germany, France, Sweden, Finland, Netherlands, Switzerland	22 host countries	CD as control variable
Pak and Park (2004)	Shared vs. full	Japan	Unclear 37 countries due to data unavailability for 24 nations (out of the population of 61 nations)	Positive to shared, signif.
Cho and Padmanabhan (2005)	Shared vs. full	Japan	45 countries	Positive to full when moderated by firm experience (esp. decision-specific), signif.
Tihanyi et al. (2005)	Various (capital invested, equity position, level of control in JV, acquisitions, Greenfield)	Various	Various	No significant relationship

Source: Kim and Gray (2009:58-59)

JV: Joint Venture
WOS: Wholly Owned Subsidiary
CD: Cultural Distance

In view of the table, we can observe the different results that cultural distance offers in regards to its effects on the ownership level. Little has been said about these divergences; furthermore, when we observe the studies carried out before, we observe that there is no research applied to the Spanish case. These facts emphasises the relevance of studying

them, in order to clarify the opposing arguments that have been sustained thus far from the point of view of a new location, Spain.

The purpose of this paper is to fill the gap mentioned before by focusing on the role that moderating variables can introduce in the topic. So, we state that all the divergences may be related to one moderating variable, country risk.

So, we study the effect that this variable exerts over cultural distance and how, depending on the result of their interaction (cultural distance and country risk), managers are more likely to change the foreign ownership decision.

The remainder of the paper is organized as follows: next, we present the theoretical basis of the study, by reviewing the concept of cultural distance and its relativity; moreover, attempting to reconcile the two opposite streams that scholars defend about the link between cultural distance and ownership level in foreign subsidiaries, we introduce a moderating variable -country risk- which enables us to comprehend the complexity of the decision and how the interaction between those factors can change manager's mind. Additionally, all our arguments are accompanied by Spanish case studies. In sections 3 and 4 we develop a model to study the degree of commitment by a foreign multinational in a new market; and we will check its relevance by means of the Survey of Business Strategies (SBSS), which gathers a sample of 1248 observations of companies in the Spanish manufacturing sector during the period 2000-2005. Through a Tobit model and a Zero-truncated negative binomial regression, the effect of cultural distance on the chosen type of ownership level will be determined and its interaction with country risk will play a very relevant role. Concluding, section 5 compiles several conclusions that every manager should take into account before taking ownership decisions.

2. Theoretical Basis of the Study

2.1. What does cultural distance mean?

There is a great conceptual divergence in the literature about its definition and, furthermore, there are other analogous concepts, such as *geographical*, *geocultural* and *psychic distance*² that make it more confuse. In our case, we will understand cultural distance to be *"the factor which encompasses cultural differences between the home country and the host one, in relation to doing business and all the contingencies of the host country which hinder good understanding and the development of business transactions and agreements"* (Almodóvar, 2007). The way we define cultural distance allows us to see its relativity. So, the higher or lower degree of cultural distance will depend, firstly, on the internal characteristics of the multinational enterprise (MNE) in the home country; and, secondly, on its host environment.

2. For a deeper review: Sousa and Bradley (2008).

Regarding its internal characteristics, cultural distance will depend on the prior knowledge about the host country. This means that the wider the prior knowledge about the country's culture, the smaller the cultural distance we will be subject to. The relativity of the concept can be observed in the family run business SACHA LONDON Ltd. This Spanish footwear company is located in four continents and, from its origin dated back almost half a century ago, Sacha London was born as an international company. Through a personal interview, they explained us how their main purpose was the design of high quality customized shoes for every different market, that goal assumed a high degree of adaptation and a deep knowledge of host countries. So, in order to manage the international process to large cultural distance countries, a cosmopolitan business man was hired. He was born in Morocco; he had a wide working experience in Canada, and a wide range of friends from all around the world. This person was the key for avoiding cultural distance problems in the Arab World and North America. In the same way, when the company decided to establish a shoe factory in China, he could avoid all the cultural problems thanks to his Chinese partner, a former friend from Canada who was born in Hong Kong. In that way, we can observe how relative the cultural distance is depending on the international knowledge that the company has.

On the other hand, when we have not the specific international knowledge needed to invest abroad, we must take into account "external" aspects; in that way, some of the components which make up cultural distance directly depend on exogenous factors located in the environment (characteristics of the country being targeted, those practises and regulations which are generally accepted in that particular activity sector...) Therefore, the less divergent these attributes are, the smaller the cultural distance will be. Following the former case, Sacha London had to rule out the establishment of a shoe factory in the Russian market. They had neither the knowledge nor the networking for avoiding the regulation problems related to this market. So, after several attempts they had to cancel the project because the regulations were so different from the Spanish ones that they cannot manage them by themselves.

2.2. What is the link between Cultural Distance and Ownership level?

The most widely used approaches in analysing the effects of cultural distance on the entry mode are: the theory of organisational capacities and the internalisation theory³.

According to **the organisational capacities theory** –which focuses on the problem of the transmission of knowledge between companies located in different countries–, when we transfer knowledge we must take into consideration people responsible for its decoding in the host country, such that the greater the differences between both countries at the language and social levels, the greater the likelihood that the transmission does not take place successfully (Kogut and Zander, 1993). For this reason, Madhok (1997) argues that the applicability of organisational capacities in countries with a large cultural distance is undermined by the lack of specific knowledge about the market being targeted; in order to overcome this disadvantage, they recommend modes which do not imply full control, preferably options that entail cooperation with a foreign company; that is to say, a lower level of ownership.

3. Rugman (1986) calls the Internalisation theory the theory of Transaction Costs and the Multinational Enterprise and, in his work, uses both terms interchangeably. Hill and Kim (1988) also refer to this fact. Therefore, both theories will be considered to be equivalent.

That is the case of NUTREXPA GROUP, a Spanish leading food company created in 1940 and present in almost the entire world over the five continents with brands like: Cola Cao (Gao-le-Gao in China), Granja San Francisco Honey and Pâtés La Piara. This company has 3 main subsidiaries located in Portugal, Chile and China (the rest of countries are treated as export markets). Its investment pattern followed the behavior proposed by the organizational capabilities framework where Portugal and Chile –with a small cultural distance with respect to Spain following Hofstede’s index and the dual indicator used in this study- were subject of the highest level of ownership; and China –with a large cultural distance following the same criteria- was subject of a smaller one through a joint venture⁴.

In support of this alternative, papers use arguments related with the fact that companies which invest in culturally distant countries will prefer a lower ownership degree and cooperate with a local company in order to speed up the learning process, increase the local knowledge and reduce the uncertainty (Gatignon and Anderson, 1988; Erramilli and Rao, 1990). So, through a share participation in the local subsidiary companies are capable of promoting knowledge in those critical areas where it is insufficient and cannot be developed under adequate conditions, due to its high monetary cost or time consumption (Madhok, 1997) or the loss of value in the transfer thereof (Erramilli *et al.*, 2002). Therefore, the shared participation provides the necessary structural mechanism to enhance and exchange the flow of knowledge between the parent company and the local company (Davies, 1977; Killing, 1983; Kogut, 1988; Madhok, 1997), whilst making it possible to solve the problem of managing local workers, relations with vendors, buyers and the government through the delegation of powers to the local partner (Hennart, 1988; Kogut and Singh, 1988; Hennart and Larimo, 1998). Therefore:

Hypothesis 1: The impact of cultural distance on the level of foreign ownership is negative.

According to the **internalisation theory** –which focuses on the transaction costs arising from operating in international markets- as cultural difference between two countries increase, so do the associated transaction costs; therefore, the company will choose to internalise operations in order to minimise them –higher degree of ownership- (Hennart and Reddy, 1997). That is the case followed by IMAGINARIUM INC., one of the largest specialized toy retail companies in the world with shops in 28 countries and founded at 1992. This company installed its manufacturing factory in Hong Kong with a 99.99% of participation. This level of implication was due to several reasons mentioned by its CEO Félix Tena. He explained that there is a great knowledge cluster in Asia where developers, engineers and die-shop workers are located, so there are all the skills and capabilities needed. At the same time, this part of China is a former English colony where both cultures are mixed but, it has a European regulation that facilitates everything although they have a Chinese taste. And, finally he recognized that the ownership of the factory in Hong Kong contributes for lowering costs.

In support of this alternative, we find articles such as Anand and Delios’ (1997), which defend the highest level of ownership through the full acquisition of a local company in order

4. We must point out that, when Nutrexpa Group was established in China, they had no options other than taking a Chinese partner; but, the company has recognized that this legal duty didn’t imply a change in their minds because they had the intention of entering China with a partner anyway.

to absorb all of its knowledge. Since knowledge is a good in relation to which the market functions inefficiently, the risk of opportunism is very high. For that reason, the company will choose to internalise this specific good through the acquisition of the foreign company; the company will thus be able to absorb the external uncertainty through the centralisation of decision-making and to protect against opportunistic behaviours (Sutcliffe and Zaheer, 1998; Brouthers and Brouthers, 2001).

In the literature on the subject we find other arguments that confirm this pattern. This is the case of Bivens and Lovell (1966), who suggest that, in the face of cultural distance, organisations react by demanding ownership thereof such that they may implement their operating methods without any type of restrictions. These companies do not trust the foreign partners' local management and prefer to control the entire process themselves in order to be able to execute actions following their own guidelines. This position is defended in Erramilli et al.'s work (2002), which notes the possibility that companies facing a large cultural distance may prefer to fully internalise the transfer of their resources and capacities. Therefore:

Hypothesis 2: The impact of cultural distance on the level of foreign ownership is positive.

Thus, we can observe that we cannot establish a single relationship between cultural distance and ownership level. Even more, if we revise real patterns of internationalization followed by Spanish companies we realize how the dual behaviour is found inside the same company. For example, ZARA (one of the sales formats of INDITEX GROUP, founded in Spain in 1975, and one of the largest fashion distribution groups present in 73 countries). The business model of Zara has a global preference for high levels of ownership all around the world (EEUU, Hong Kong) due to the logic cited before by Bivens and Lovell (1966) and Erramilli et al. (2002). In that way, Grimpe and Sofka (2007) explain how Zara is able to overcome competition based on price/cost advantages through, what they call rapid response capabilities and, doing so, Zara's customers can expect new items every week with an average lead time from design to store delivery of only three weeks. For that reason, in order to preserve its innovative system, which has successfully turned the predominant industry logic upside down, Zara needs a high degree of ownership for controlling completely its production and distribution value chain. But, recently we can observe several exceptions for this rule. So, we can find shared ownership in countries like India where Inditex Group has announced the launch of a joint venture with the Trent Limited Group Tata to introduce Zara shops in 2010 (51% Inditex; 49% Tata). Even more, we can find four cases where Zara does not want to commit their resources, so it has opted for a franchise model in Russia, Scandinavian countries, Near East and Egypt. We must mention that, in Spain and the rest of countries, it is absolute impossible to obtain a licence for establishing a franchise. The main point of this argument is that we have several countries (EEUU, Hong Kong, India, Russia, Egypt...), and all of them characterized by a large cultural distance with Spain but, the behaviour followed by Zara is not the same.

In this direction, we can study the case of BORGES GROUP; one of the main Spanish world operators of the Mediterranean diet food. This company, founded in 1896, has expanded its business project around the five continents. Following the organizational capabilities framework, the larger the cultural distance, the lower ownership level the company will have. In that way, when they decided to establish branches in Morocco and Jordan, which implied a large cultural distance levels, they assumed a lower level of ownership through a 70% and a

55% of participation respectively. Notwithstanding, when Borges group decided to run up a subsidiary in Australia (a large cultural distance country from the point of view of Hofstede's index and from the dual indicator applied on the empirical aspects of this paper) they assumed the highest level of ownership and control (100% of participation) as the internalization theory proposes.

Thus far, we have seen two opposite views regarding the effect of cultural distance on the behaviour of companies; even inside the same company we can find the controversial paradox. For that reason, we have attempted to research deeper about this duality. In the literature, we find a few studies with this purpose; for instance, Agarwal (1994) analyses why, considering that shared ownership is the option that researchers most often support in the face of a large cultural distance, there are companies that choose full ownership, and suggests that the reason is the presence of moderating variables which alter the result of the investment.

Subsequently, Brouthers and Brouthers (2001) empirically supports what Agarwal (1994) had already attempted, proving the importance of the moderate variable investment risk. Therefore, we can see that various studies have tried to explain the contradictions in the relationship between cultural distance and the ownership level, by including moderating variables in the analysis, primarily those related to the investment risk in the foreign country. So, taking into account this fact, and observing the differences between the countries targeted by Spanish companies in the mentioned examples, we have decided to include in our research a moderate variable, the selected one has been: **country risk**. The significance of studying this factor is based on the assumption that imbalances in the economic, social and political factors increase the investment risk, jeopardising the business results (Meldrum, 1999; McGowan and Moeller, 2003).

For this reason, when companies target countries characterised by a high country risk, they will seek ownership levels that allow them, if necessary, to leave the country without suffering substantial losses (Hill et al., 1990; Pla Barber and León Darder, 2001), that is, they will seek a low commitment of resources (Contractor, 1984; Anderson and Gatignon, 1986; Kim and Hwan, 1992; Zhao et al., 2004).

Summing up all the arguments mentioned above and adding the country risk effect over the final decision, we can assume that companies which establish a subsidiary in large cultural distance countries, but without any country risk associated, will chose high ownership levels. As it is proposed in the hypothesis H.2 and followed by the aforementioned companies. We have observed how companies like Zara, Borges or Imaginarium used high levels of commitment when they located their subsidiaries in EEUU, Australia and Hong Kong (countries characterized by a large cultural distance but a low country risk). However, the former behavior seems to change when the target country is subject of a high country risk, as well as a large cultural distance. That reason could explain why companies like Imaginarium, Nutrexpa, Zara or Borges decided to have lower levels of ownership when they targeted countries like China, Russia, Egypt, India, and Morocco (which are characterized by a large cultural distance and a high country risk at the same time). Therefore:

5. The moderating variables analysed in Agarwal (1994) are international experience, technological complexity, size of the company, country risk and market potential.

Hypothesis 3: The impact of cultural distance on the level of foreign ownership is negatively moderated by country risk.

3. Study Methodology

Previously, we have tried to illustrate our hypothesis through cases of several manufacturing Spanish firms. In this section, we are going to support our study through a quantitative analysis. In order to build a model in line with the theoretical arguments, we are going to use an annual survey conducted by the Fundación SEPI in conjunction with the Spanish Ministry of Industry. This survey, named SSBS -Spanish Survey of Business Strategies-, samples yearly a representative panel of Spanish manufacturing firms. The sample includes information on 1870 firms from 20 industries (see Table 2 for breakdown by industry).

Table 2. Industry breakdown of the full sample

Industry	Number of firms						Percentage of total (%)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1. Meat products	50	45	44	38	38	48	2.67	2.61	2.58	2.75	2.77	2.51
2. Food and tobacco	173	150	158	128	128	171	9.25	8.7	9.25	9.28	9.32	8.95
3. Beverages	31	26	26	20	20	43	1.66	1.51	1.52	1.45	1.46	2.25
4. Textiles and clothing	180	161	160	117	114	157	9.63	9.34	9.37	8.48	8.3	8.22
5. Leather and footwear	54	49	48	31	31	50	2.89	2.84	2.81	2.25	2.26	2.62
6. Wood and wood products	64	57	58	46	46	66	3.42	3.31	3.4	3.33	3.35	3.45
7. Paper and publishing	60	56	57	46	45	57	3.21	3.25	3.34	3.33	3.28	2.98
8. Edition and graphic arts	104	96	98	78	77	101	5.56	5.57	5.74	5.65	5.6	5.29
9. Chemical products	116	108	105	90	89	132	6.2	6.26	6.15	6.52	6.48	6.91
10. Rubber and plastic products	108	102	102	77	78	93	5.78	5.92	5.97	5.58	5.68	4.87

11. Non-metallic products	126	116	114	98	97	150	6.74	6.73	6.67	7.1	7.06	7.85
12. Ferrous and non-ferrous metals	64	60	60	54	55	63	3.42	3.48	3.51	3.91	4	3.3
13. Metallurgy and metallic products	190	193	189	157	156	239	10.2	11.2	11.1	11.4	11.4	12.5
14. Agricultural machinery	139	128	125	107	107	135	7.43	7.42	7.32	7.75	7.79	7.06
15. Office products and data processing	25	26	21	15	15	30	1.34	1.51	1.23	1.09	1.09	1.57
16 Electrical accessories and materials	117	109	102	78	78	109	6.26	6.32	5.97	5.65	5.68	5.7
17 Automobiles and motors	102	92	91	72	72	96	5.45	5.34	5.33	5.22	5.24	5.02
18 Transport material	39	32	33	28	28	48	2.09	1.86	1.93	2.03	2.04	2.51
19 Furniture products	94	84	84	75	75	90	5.03	4.87	4.92	5.43	5.46	4.71
20 Miscellaneous Manufacturing	34	34	33	25	25	33	1.82	1.97	1.93	1.81	1.82	1.73
Total	1870	1724	1708	1380	1374	1911	100	100	100	100	100	100

Of particular interest for this research, beginning in the year 2000 the Fundación's survey included detailed questions concerning foreign direct investment activities, which are particularly relevant to the above hypotheses. We therefore use the survey data from years 2000-2005 to test our hypotheses. All the information included is subjected to validation and logical consistency controls by Fundación SEPI.

Summarizing, we work with the SBSS whose population of reference is made up by firms with 10 or more employees and which belong to the manufacturing industry. The geographical scope of reference is all the Spanish territory, and the variables have a yearly temporal

dimension. This dataset allows us to compel the largest sample for any research on international Spanish firms. Table 3 summarizes sample size.

Table 3. Sampling boundaries

Number of Observations for the 2000-2005 Period
24.300 firm observations collected globally in the SSBS
9.967 firm observations in the live simple of the SSBS
1248 observations* in the SSBS by firms with participation in companies located abroad

*We have used a pooled cross-section just to get a bigger sample size in order to obtain more precise estimators (Wooldridge, 2003). So, we will investigate the effect of time through adding a time variable directly -Year-.

3.1. Measures

a) Dependent Variable

In order to contrast our model, we use as dependent variable *Foreign_Ownership* that contains the information provided by the survey about the percentage of participation in companies located abroad.

b) Independent Variables

Cultural Distance

The most widely used model to measure cultural distance -*Cultural_Dist*- is the one proposed by Hofstede (1980, 2001). In the analysis we have conducted, we have chosen to discard the Hofstede index due to the lack of consistency with our study. The main reason is because the study is limited to certain countries and our sample of Spanish manufacturing companies targets a total of 46 different countries, of which 11 are not classified in the Hofstede index and several of them cannot be approached by calculating the arithmetic mean of the surrounding countries⁶. Other possible measures are the ones developed by Schwartz (1994, 2003) and GLOBE (House *et al.*, 2004). Unfortunately, we have the same problem here because we have international activities in countries that are not studied in their researches. Furthermore, none of them include any criterion referred to business practices.

For the reasons mentioned above, we will use double criteria –an economic and a linguistic one- to measure *Cultural_Dist* between Spain and the countries where the subsidiaries are located. We will assume small cultural distance when host countries are inside the European Union because all of them had to fulfill the Maastricht convergence criteria (which are a good fit for similarities in business practices); or, all those host countries which share with Spain the same linguistic distance according to the index developed by West and Graham (2004). Otherwise, it will be large cultural distance.

6. In some cases, because they are islands (Cuba, Republic of Trinidad and Tobago), in other cases because part of the data are missing (Bosnia, Bulgaria, Romania), and in others because practically all the data are missing (Morocco, Russia, Tunisia, Ukraine).

Interaction of Cultural Distance and Country Risk

The value of this factor - *Cultural_Dist&Country_Risk*- is the multiplication of the former variable *Cultural_Dist* and a new one, country risk (this variable will be explained in the subsection "Control variables"). *Country_Risk* has been obtained thanks to the information facilitated by Aon Political Risks Services and its political and economic risk maps from 2000-2005.

c) Control Variables

Several other characteristics of a firm may affect that firm's level of ownership commitment. We also use various control variables in order to account for domestic parent firm effects, as well as international subsidiary level effects. So, we control for eight likely effects. Regarding to the first group, we include four new variables. Prior scholarship indicates a relationship between ownership level and firm size (e.g., Filatotchev *et al.*, 2007), this variable is expected to be positively associated with the equity participation taken in the overseas subsidiary, because large firms normally possess greater financial and managerial capabilities that allow them to go international alone (that is, assuming the total investment). We control for firm size by including **LnSize**, which is measured as the natural log of the number of employees. Prior scholarship also indicates a relationship between level of participation abroad and domestic experience (e.g., Almodóvar, 2007; Filatotchev *et al.*, 2008). We control for this by including **Age**, which is measured as the total number of full years between the firm's foundation and 2005. Finally, we include local industry and year dummies to control for unobserved industry and year influences on the level of affiliate ownership. Industry dummies go from **Sector1** to **Sector20** (we classify our sample into 20 different manufacturing sectors that can be observed in Table 2); and year dummies go from **Year00** to **Year05**.

In the second group of control variables, that are related to the international subsidiary and the international activities that the parent company achieves, we include four variables more. Some academics (e.g. Tihanyi *et al.*, 2005) suggest that the international decisions are highly influenced by the environmental uncertainty of the other country. For that reason, we introduce the **Country_Risk** measured by Aon Political Risks Services. So, we use their country risk ratings because they provide an indication of overall levels and types of political and economic risks in more than 200 territories worldwide. The maximum value for this variable is 5 and the minimum value is 1, with higher scores indicating a higher risk. Another important variable [suggested by authors like Almodóvar *et al.* (2009) and Delios *et al.* (2008)] is the subsidiary size -**Ln Subsidiary_Size**- because it could be seen as a proxy of the international investment size. In that way, when the amount of resources needed to set up the new business is very large, the parent company could be not able to assume the full ownership and could need a partner to share economic risk. Hence, we measure this variable as the natural log of the number of employees in the subsidiary. We have created this variable using the employment information in order to avoid the problems related to cross-national research such as different accounting methods (Gatignon and Anderson, 1988; Cho and Lee, 2004).

In addition, Hill *et al.* (1990) conceptualize that foreign level of ownership is determined by strategic variables, as one of the main strategic decisions a parent company has to make is whether to adopt a global or a multidomestic strategy -**International_Strategy**-. Following Harzing (2002) and Connelly *et al.* (2007), companies that follow a global strategy are cha-

racterized by a high standardization focus; while companies that pursue a multidomestic one normally adapt their products to the characteristics of the local market. In this vein, Claver Cortés *et al.* (2000) and Almodóvar *et al.* (2009) identify the international standardization production as a valid proxy for global strategies; and the international customization process as a good one for multidomestic strategies. In our case, the SBSS contains this information. So, when companies state that the majority of their products are custom made to fulfill each customer's individual requirements we will assume a "multidomestic strategy"; and "global strategy" otherwise.

Finally, Slangen and Hennart (2008) found that multinational enterprises prefer to enter culturally distant countries through full ownership commitment, but that this preference is lower when they have little international experience. In the same line, Dikova and Witteloostuijn (2007:1016) state that firms with greater international experience face fewer local knowledge disadvantages; for that reason the need for local partner to ease up liabilities of foreignness decreases and the desire for full ownership increases. In order to control this effect, we will introduce the variable **International Experience**. Prior scholars have usually used the number of years that the company has been operating abroad. Unluckily, SBSS has not this information. In place of the subsidiary age, SBSS collects information about the previous mechanisms used by the company to gain access to international markets (agents' networks, branches, exporters' associations). So, we have created a measure that present the international experienced gathered by the company through these mechanisms. The survey asks for 3 of them. If the company answered "no" to all of them we will give a 0; if it has responded "yes" to one of them we will give a "1"; if "yes" to two of them we will give a "2" and if the company has answered affirmatively to the 3 mechanisms we will give a "3".

3.2. Empirical Results

Providing a correlation matrix for all exogenous variables used in our empirical tests, we present Table 4. The reason of this table is detecting potential problems of multicollinearity; so, we look at correlation coefficients among the independent variables in the model. Except for the, by definition, high correlation between *Cultural_Dist* and *Cultural_Dist&Country_Risk*, none of the correlations are above the usual threshold (>0.5) indicating the possibility of multicollinearity (Hair *et al.*, 1995). In fact, the highest correlation coefficient (from 0.3 to 0.6) is between the two control variables *Year* and *International_Strategy*, and the only ones above the threshold are the categories *Years00* and *Year01*. Therefore the data set does not seem to involve problems of multicollinearity.

Table 4. Correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Foreign_Ownership	1										
2. Cultural_Dist	-0.0259	1									
3. Cultural_Dist & Country Risk	-0.1977	0.5536	1								

4. Country_Risk	-0.0895	0.0965	0.3998	1							
5. Ln Subsidiary_Size	-0.0977	0.0587	0.0846	0.1022	1						
6. International_Strategy	0.0248	0.0234	-0.0039	0.0577	0.0336	1					
7. International_Experience	0.5078	-0.0285	-0.1254	-0.0249	-0.0312	0.3563	1				
8. Ln Size	0.1891	-0.0621	-0.1171	-0.0065	0.3859	0.033	0.088	1			
9. Age	0.0712	-0.088	-0.065	-0.026	0.1606	0.0369	0.0657	0.1972	1		
10. Sector_1	-0.0407	-0.0799	-0.0442	-0.0382	-0.0826	0.0109	-0.0292	0.0634	0.0354	1	
11. Sector_2	0.0395	0.0013	0.0632	0.0171	-0.061	-0.0174	-0.0133	0.0833	-0.005	-0.0575	1
12. Sector_3	-0.03	0.0717	0.0796	0.0369	0.0377	-0.0223	-0.0776	-0.0262	0.2431	-0.0341	-0.076
13. Sector_4	0.0623	0.2341	0.1946	0.069	-0.0311	0.0144	0.0216	-0.027	0.0013	-0.0341	-0.076
14. Sector_5	-0.0347	0.053	0.0772	0.018	-0.0156	-0.0119	0.0262	-0.0692	0.0075	-0.0148	-0.0329
15. Sector_6	-0.0034	0.0618	0.0638	0.0057	-0.0714	0.0336	-0.0021	-0.1201	-0.1219	-0.0224	-0.05
16. Sector_7	0.1082	-0.0955	-0.0673	-0.1096	0.043	-0.0301	-0.0365	-0.0516	-0.1207	-0.0392	-0.0874
17. Sector_8	-0.0758	-0.0944	-0.0522	0.2758	0.0128	0.0491	-0.0625	0.0772	0.0099	-0.0304	-0.0679
18. Sector_9	0.0612	-0.0743	0.0043	0.0411	0.0991	-0.0018	0.0713	0.0286	0.1398	-0.0575	-0.1282
19. Sector_10	0.0307	-0.0366	-0.0601	-0.0074	-0.086	-0.013	0.0692	-0.0557	-0.1208	-0.035	-0.0781
20. Sector_11	0.0572	-0.0068	-0.0455	-0.1121	0.0757	0.0309	0.0563	0.1344	0.0369	-0.0536	-0.1197
21. Sector_12	-0.0688	0.0877	0.0627	0.0708	0.1557	0.0083	-0.0301	0.0958	-0.0062	-0.0374	-0.0834
22. Sector_13	-0.0526	0.0084	-0.071	-0.1099	-0.1021	-0.0511	0.0308	-0.1215	-0.0842	-0.0413	-0.0922
23. Sector_14	0.0142	-0.0129	-0.0909	-0.0208	0.0053	0.0502	0.0853	-0.1087	-0.0759	-0.0529	-0.1181
24. Sector_15	-0.1323	0.0643	0.1523	0.0234	0.006	0.0071	-0.0585	-0.0188	0.0675	-0.0167	-0.0374
25. Sector_16	-0.0124	-0.048	-0.0642	-0.0819	-0.0389	-0.0254	0.0535	-0.0005	0.0491	-0.0374	-0.0834
26. Sector_17	-0.0985	-0.0317	-0.0124	0.0476	0.0917	-0.0345	-0.0941	0.1873	-0.0651	-0.0341	-0.076
27. Sector_18	0.0307	-0.0068	-0.0234	-0.0497	-0.0634	0.0058	0.0186	-0.0169	0.1408	-0.0136	-0.0304
28. Sector_19	-0.0805	-0.068	-0.055	0.0025	-0.0692	0.0092	-0.1254	-0.0531	-0.0498	-0.032	-0.0714
29. Sector_20	0.0532	0.0859	0.0499	0.0022	-0.0533	-0.0052	-0.035	-0.1462	-0.0244	-0.0304	-0.0679
30. Year_00	-0.0132	-0.0139	-0.0193	-0.0549	-0.0407	-0.6154	-0.2038	-0.0123	-0.0461	0.0046	0.0192
31. Year_01	-0.0177	-0.0152	0.0239	-0.0173	-0.0015	-0.6304	-0.2398	-0.0287	-0.0001	-0.018	0.0026
32. Year_02	0.0222	0.0458	0.0199	-0.0355	0.0087	0.351	0.1186	-0.0096	-0.0169	0.0062	0.0128
33. Year_03	-0.0249	-0.0001	0.0097	0.0325	0.0186	0.3275	0.0973	0.0109	0.0096	-0.0061	-0.0092
34. Year_04	0.015	0.0015	-0.0409	0.0375	0.0112	0.3261	0.1185	0.0114	0.0163	-0.0056	-0.008
35. Year_05	0.0202	-0.0189	0.0052	0.0451	0.0058	0.3141	0.1363	0.0325	0.0418	0.0203	-0.0199

Table 4. Correlation matrix (cont.)

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
12. Sector_3	1										
13. Sector_4	-0.045	1									
14. Sector_5	-0.0195	-0.0195	1								
15. Sector_6	-0.0296	-0.0296	-0.0128	1							

16. Sector_7	-0.0518	-0.0518	-0.0224	-0.0341	1						
17. Sector_8	-0.0402	-0.0402	-0.0174	-0.0265	-0.0463	1					
18. Sector_9	-0.076	-0.076	-0.0329	-0.05	-0.0874	-0.0679	1				
19. Sector_10	-0.0463	-0.0463	-0.0201	-0.0305	-0.0533	-0.0414	-0.0781	1			
20. Sector_11	-0.0709	-0.0709	-0.0307	-0.0467	-0.0816	-0.0634	-0.1197	-0.0729	1		
21. Sector_12	-0.0494	-0.0494	-0.0214	-0.0325	-0.0568	-0.0441	-0.0834	-0.0508	-0.0778	1	
22. Sector_13	-0.0546	-0.0546	-0.0237	-0.036	-0.0629	-0.0488	-0.0922	-0.0562	-0.0861	-0.06	1
23. Sector_14	-0.07	-0.07	-0.0303	-0.0461	-0.0805	-0.0625	-0.1181	-0.072	-0.1102	-0.0768	-0.0849
24. Sector_15	-0.0221	-0.0221	-0.0096	-0.0146	-0.0255	-0.0198	-0.0374	-0.0228	-0.0349	-0.0243	-0.0269
25. Sector_16	-0.0494	-0.0494	-0.0214	-0.0325	-0.0568	-0.0441	-0.0834	-0.0508	-0.0778	-0.0542	-0.06
26. Sector_17	-0.045	-0.045	-0.0195	-0.0296	-0.0518	-0.0402	-0.076	-0.0463	-0.0709	-0.0494	-0.0546
27. Sector_18	-0.018	-0.018	-0.0078	-0.0119	-0.0208	-0.0161	-0.0304	-0.0186	-0.0284	-0.0198	-0.0219
28. Sector_19	-0.0423	-0.0423	-0.0183	-0.0279	-0.0487	-0.0378	-0.0714	-0.0435	-0.0667	-0.0465	-0.0514
29. Sector_20	-0.0402	-0.0402	-0.0174	-0.0265	-0.0463	-0.0359	-0.0679	-0.0414	-0.0634	-0.0441	-0.0488
30. Year_00	0.0237	-0.0224	-0.0088	-0.0198	0.0212	-0.0546	-0.0004	0.0177	-0.0111	0.004	0.0474
31. Year_01	0.0043	0.0043	0.0234	-0.0221	0.0164	-0.0069	0.0026	-0.0013	-0.0273	-0.0142	0.0165
32. Year_02	-0.0051	0.0104	0.0265	0.0272	0.0237	-0.0189	-0.0268	0.0048	0.0024	0.0062	-0.0409
33. Year_03	-0.0104	0.0058	-0.0035	0.0118	-0.0195	0.0262	0.0012	0.0007	0.0092	0.0039	-0.0156
34. Year_04	-0.0097	0.0065	-0.0032	0.0123	-0.0188	0.0269	0.0128	-0.0144	0.0103	-0.0103	-0.0148
35. Year_05	-0.0042	-0.0042	-0.038	-0.0083	-0.0273	0.0327	0.0121	-0.0089	0.0196	0.0111	0.0058

Table 4. Correlation matrix (cont.)

	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
23. Sector_14	1												
24. Sector_15	-0.0344	1											
25. Sector_16	-0.0768	-0.0243	1										
26. Sector_17	-0.07	-0.0221	-0.0494	1									
27. Sector_18	-0.028	-0.0089	-0.0198	-0.018	1								
28. Sector_19	-0.0658	-0.0208	-0.0465	-0.0423	-0.017	1							
29. Sector_20	-0.0625	-0.0198	-0.0441	-0.0402	-0.0161	-0.0378	1						
30. Year_00	-0.0389	0.0116	0.004	0.0083	-0.0028	-0.012	-0.0035	1					
31. Year_01	-0.0238	-0.0202	0.0275	0.0345	-0.0044	0.0005	0.0099	-0.224	1				
32. Year_02	-0.0044	-0.0177	0.0062	-0.0051	-0.002	-0.0103	0.0326	-0.216	-0.2212	1			
33. Year_03	0.0238	0.0188	-0.011	-0.0104	0.0023	-0.0002	-0.0098	-0.2016	-0.2065	-0.1991	1		
34. Year_04	0.025	0.0192	-0.0252	-0.0097	0.0026	0.0176	-0.0092	-0.2007	-0.2055	-0.1982	-0.185	1	
35. Year_05	0.0232	-0.0103	-0.0042	-0.0209	0.005	0.0058	-0.0228	-0.1933	-0.198	-0.1909	-0.1782	-0.1774	1

a) Model Specification

The dependent variable in the ownership level is the percentage equity stake taken by the Spanish parent company in its foreign affiliate. Taking into account the nature of the dependent variable (*Foreign_Ownership*), that is a count variable whose values go from 1 to

100, we can observe how all these values are all non-zero, as only companies with foreign investments are included in the sample, but the variable has a right censored point because its maximum value cannot exceed 100%. Indeed, several of the 1248 affiliates are wholly owned subsidiaries; so, OLS assumptions of linearity and normality may be violated and, therefore its estimations would thus give rise to biased and inconsistent estimates (Maddala, 1983; Greene, 2001).

The censored nature of the dependent variable suggests the use of the **Tobit model**, because the dependent variable is constrained to an interval of 1 to 100. So, this will be our principal model. The stochastic model underlying Tobit may be expressed by the following relationship (McDonald and Moffitt, 1980):

$$Y_t = x_t\beta + u_t > 0 \\ = 0 \text{ if } x_t\beta + u_t \leq 0 \quad t = 1, 2, \dots, N$$

where N is the number of observations, Y_t is the dependent variable, x_t is a vector of independent variables, β is a vector of unknown coefficients, and u_t is an independently distributed error term assumed to be normal with zero mean and constant σ^2 . Thus, the model assumes that there is an underlying, stochastic index equal to $(x_t\beta + u_t)$ which is observed only when it is positive, and hence qualifies as an unobserved, latent variable.

In addition to the principal model, and in order to control the robustness of the Tobit's results and the existence of alternative explanations that may account for the finding, we will run an additional analysis including a complementary model that would be the second best option to test our hypothesis.

For choosing the second best model, we must revise the nature of our dependent variable. We can observe that the percentage of ownership abroad is a count variable that is truncated from below at zero. So, there are two models appropriated for analyses of count data in which observations of zero are excluded, **zero-truncated Poisson** and **zero-truncated negative binomial regression**. Zero-truncated Poisson processes assume that the event of interest occurs at a fixed rate over the observation period. These kinds of models are quite restrictive, and need the mean and variance to be equal. However, the variance may be greater than the mean if observations within a year are not independent. Solving this problem, zero-truncated negative binomial regression is an extension of the Poisson model which allows the rate of the underlying processes to vary across observations according to a gamma distribution. So, in order to guide our model choice, we must run a χ^2 test to identify overdispersion (the first one assumes that there is no overdispersion; while the second one corrects this problem).

The Tobit regression results for the international ownership, as well as the results for the complementary model and the criterion for its selection, are displayed in [Table 5](#).

7. I thank an anonymous reviewer for suggestions on this matter.

Table 5. Results of Tobit model and Zero-truncated negative binomial regression of the effects of cultural distance and country risk on the percentage of foreign ownership of subsidiaries by MNE's

	TOBIT				ZERO TRUNCATED NEGATIVE BINOMIAL REGRESSION			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Cultural_Dist			8.0587*** (2.3343)	6.5875** (2.3633)			0.0962* (0.0422)	0.0904* (0.0436)
Cultural_Dist & Country_Risk			-24.0405*** (3.5031)	-18.1303*** (4.0738)			-0.3197*** (0.0636)	-0.2876*** (0.0758)
Country_risk		-1.3215 (0.7114)		0.7843 (0.8138)		-0.0186 (0.0124)		0.0165 (0.0152)
Ln Subsidiary_ Size		-0.9274* (0.4054)		-2.3604*** (0.4416)		-0.0144* (0.0071)		-0.0358*** (0.0081)
International_ Strategy		-10.7488*** (1.7346)		-10.3496*** (2.6510)		-0.2214*** (0.0325)		-0.2090*** (0.0499)
International_ Experience		22.4976*** (1.1585)		20.1847*** (1.1843)		0.3501*** (0.0227)		0.3159*** (0.0235)
Ln Size	6.9275*** (0.8175)			5.7128*** (0.7997)	0.0971*** (0.0153)			0.0781*** (0.0154)
Age	0.0286 (0.0367)			0.0349 (0.0328)	0.0004 (0.0007)			0.0005 (0.0006)
Sector_1	0.5792 (12.2372)			-12.0742 (10.0802)	-0.0125 (0.2206)			-0.1575 (0.1856)
Sector_2	1.0733 (11.2586)			-1.1882 (9.2084)	-0.0211 (0.2032)			-0.0245 (0.1690)
Sector_3	-1.7281 (11.9116)			-0.9732 (9.5582)	-0.0031 (0.2151)			-0.0351 (0.1754)
Sector_4	4.7014 (11.5388)			5.1486 (9.6575)	0.0455 (0.2079)			0.0966 (0.1774)
Sector_5	- -			-12.3770 (12.1002)	- -			-0.1586 (0.2229)
Sector_6	11.9920 (12.4487)			2.3858 (10.5333)	0.1448 (0.2239)			0.0076 (0.1936)
Sector_7	17.5669 (11.4868)			13.5669 (9.5645)	0.2142 (0.2069)			0.1874 (0.1754)
Sector_8	-10.2623 (11.6594)			-11.8924 (9.9672)	-0.1546 (0.2101)			-0.2041 (0.1836)
Sector_9	6.9613 (11.20)			-0.2750 (9.1879)	0.0954 (0.2019)			-0.0109 (0.1684)
Sector_10	8.8994 (11.4119)			-4.4624 (9.6605)	0.1160 (0.2056)			-0.0621 (0.1774)
Sector_11	4.1456 (11.2926)			-2.2010 (9.2453)	0.0533 (0.2037)			-0.0224 (0.1698)
Sector_12	-7.8041 (11.4792)			-8.8438 (9.5961)	-0.1214 (0.2069)			-0.1539 (0.1767)
Sector_13	-2.2240 (11.2432)			-10.9045 (9.4423)	-0.0345 (0.2026)			-0.1626 (0.1735)
Sector_14	5.5765 (11.1642)			-3.6247 (9.2857)	0.0614 (0.2011)			-0.0400 (0.1704)

Sector_15	-25.8070* (12.5968)			-24.1517* (11.4794)	-0.4313 (0.2279)			-0.4413* (0.2125)
Sector_16	4.8581 (11.4211)			-9.8225 (9.4855)	0.0558 (0.2057)			-0.1152 (0.1739)
Sector_17	-15.8438 (11.5730)			-13.9330 (9.7672)	-0.2468 (0.2089)			-0.1828 (0.1797)
Sector_18	-14.7307 (12.2904)			- -	-0.2073 (0.2217)			- -
Sector_19	-2.4891 (11.8024)			-5.1780 (9.7566)	-0.0642 (0.2128)			-0.0947 (0.1792)
Sector_20	15.6414 (12.0725)			10.9673 (9.7985)	0.1994 (0.2178)			0.1203 (0.1800)
Year_2000	-5.0807 (2.9058)			-1.5050 (2.4710)	-0.0465 (0.0525)			-0.0166 (0.0456)
Year_2001	-5.2276 (2.8809)			- -	-0.0589 (0.0520)			- -
Year_2002	-2.2230 (2.8892)			0.7314 (2.6063)	-0.0332 (0.0519)			0.0155 (0.0481)
Year_2003	-2.0209 (3.0041)			-1.0897 (2.6688)	-0.0299 (0.0540)			-0.0183 (0.0493)
Year_2004	0.6755 (3.0091)			- -	0.0046 (0.0541)			- -
Year_2005	- -			0.0908 (2.722)	- -			0.0025 (0.0503)
_cons	36.9828*** (11.9326)	60.0687*** (2.6044)	79.8000*** (0.9261)	32.4342*** (10.1773)	3.7872*** (0.2152)	4.0751*** (0.0464)	4.3795*** (0.0168)	3.6925*** (0.1895)
/sigma lnalpha	28.7386 (0.5884)	23.0843 (0.5464)	29.0659 (0.5747)	21.5264 (0.5264)	-1.3729 (0.0444)	-1.8590 (0.0546)	-1.3298 (0.0427)	-1.9324 (0.0575)
/alpha					0.2534 (0.0113)	0.1558 (0.0085)	0.2645 (0.0113)	0.1448 (0.0083)

Log Likelihood	-5742.37	-4065.81	-6124.49	-3752.15	-6056.41	-4362.23	-6493.66	-4061.00
Wald	154.63***	328.51***	46.48***	437***	88.35***	212.4800***	24.4400***	271.06***
Lhd ratio test of alpha=0					1.10E+04***	5147.2100***	1.30E+04***	4157.61***

* p<0.05; ** p<0.001; *** p<0.0001
Standard deviation in parentheses ()

b) Appropriateness of the Models

Previous to the hypothesis testing, we may discuss how appropriate the statistical techniques are.

- **Principal Model:** Tobit model

Revising the Log likelihood χ^2 test of the four models proposed in this paper, we obtain a p-value <0.0001 in all of them, that leads us to conclude that, at least, one of the regression coefficients in the model is not equal to zero. So, the specified model is statistically correct and we can assume the validity of its results in order to contrast our study.

- **Complementary model:** Zero-truncated Poisson *versus* Zero-truncated negative binomial regression

On the one hand, we have run the LR test of alpha in the four alternative models. Here, the likelihood ratio tests the dispersion of the parameter alpha when it is equal to zero. The meaning of its associated p-value <0.0001 (in every model) implies that the dependent variable is overdispersed and not sufficiently described by the simpler zero-truncated Poisson distribution. As a result, the zero-truncated negative binomial regression is highly recommended.

On the other hand, Log likelihood χ^2 obtains again a p-value <0.0001. So, as same as before, the specified model is statistically correct. Therefore, we can use its results for supporting the robustness of our study.

c) Hypothesis testing using Tobit models

The first column relates to **Model 1**, which contains only four variables related to the domestic parent firm characteristics. The first is the natural log of firm size, the coefficient of which is positive and confirming the expectation that larger firms, with more resources, are more likely to take a larger participation in their foreign subsidiaries. The second one is *Age*, that is a proxy for the overall domestic experience of the company, but it shows no significance here. Finally, we have the categorical variables *Sector* (which has 20 categories) and *Year* (which has 6 categories). The coefficient for *Sector* is only representative for *Sector15*, which is referred to office products and data processing. And, regarding to *Year*, we find that no year is associated with the decision of foreign ownership.

The effects of international characteristics are explored in **Model 2** through the introduction of four variables. We can observe that three of the four explanatory variables are statistically significant. The first is *LnSubsidiary_Size*, the coefficient is negative and statistically significant (p value < 0.05), that means that the larger the oversea subsidiary is, the lower the commitment that parent firm assumes. The second is *International_Strategy*, which behaves in the expected way because it is plenty significant (p value < 0.0001) and shows how companies that pursue international scale economies prefer higher level commitments than the ones that try to adapt their production abroad. The third is *International_Experience*, whose coefficient is positive and strongly significant (p value < 0.0001). This fact implies that the higher the experience in international markets the company has, the larger will be the commitment abroad. The variable *Country_Risk* is not significant, so its effect on the dependent variable cannot be proved.

In **Model 3**, we test for the impact of the independent variables that we are trying to contrast. They have been introduced alone to check the consistency of the results when we run the complete model with the whole set of independent and control variables. Both of them are statistically significant and their coefficients behave as they do in our hypotheses.

In **Model 4**, we present the complete model of analysis. This model shows the strength of the model because; absolutely every variable behaves in the same way as before. The sign and the significant results are consistent among all the models. For that reason, we can study the information provided by *Cultural_Dist* and *Cultural_Dist&Country_Risk*. Our two first hypotheses are trying to understand how companies act upon the commitment they are going to have, depending on the cultural distance they are facing. In this sense, we can assume that the *Cultural_Dist* positive coefficient and p value < 0.001 confirms Hypothesis 2; while Hypothesis 1 has no support. That is, while holding the other variable constant in the model, a large cultural distance compared to a small one (*Cultural_Dist*) is expected to increase the difference in logs of expected counts 6.5875 units, assuming a higher level of commitment in its overseas subsidiary (as it is proposed in Hypothesis H.2).

Notwithstanding, the previous behavior changes when *Cultural_Dist* interacts with country risk (*Cultural_Dist&Country_Risk*). So, when companies decide to locate its assets in a country whose cultural distance is large and, at the same time, its country risk is high (compared to a situation where one of the former variables is “small/low”) the difference in the logs of expected counts would decrease by -18.1303 units, implying a lower rate of ownership in companies located abroad, given the other independent variables in the model are held

constant. In that way, hypothesis H.3 has also found strong empirical support.

The findings indicate that the degree of foreign ownership increases when cultural distance is large, and decrease when the host country is characterized with a large cultural distance and, at the same time, its country risk is high. So, the signs and the significance of the variables representing these factors behave as prescribed in the Hypothesis H.2 and H.3.

In regard to the effect of the control variables, they strongly support their expected behaviors (p value < 0.0001), where Spanish firms prefer higher degree of control abroad when their size is large, their international strategy is global, they accumulate a high degree of international experience and the foreign subsidiary size it is not big enough to mean a real risk for the stability of the company. Regarding to the control variable *Sector*, we must highlight the fact that the category *Sector15* (referred to “Office products and data processing”) is significant in all the models (with a p value < 0.5) and it presents a negative relationship with the dependent variable. That suggests that the group of companies included in this sector tends to have low commitments abroad.

Summing up, the empirical test about the implication that Spanish manufacturing firms have abroad has found sufficient evidences to support the explaining strength of cultural distance and its changing behavior when interacts with country risk.

d) Robustness of the results

We evaluated the robustness of our results in several ways. First, we have run the models using two different statistical methods. On the one hand, we have used a Tobit regression; and, on the other hand, we have repeated the regressions using a zero-truncated negative binomial one. The

results displayed on Table 5 show the identical behavior of the full set of variables. All of them present the same significance and the coefficients show the same sign. Even the case of the control variable *Sector15* is relevant with the new statistical technique.

Second, both contrasting techniques have been split in four models, each of them including a different group of variables to evaluate the sensitiveness of the variables. Revising the eight models, we can conclude that all of them maintain the same sign and significance.

These results confirm that the explanatory power of the independent variables is insensitive to the inclusion of control variables, as well as the statistical method used on data, because all the approximations yield identical behaviors for the present analysis, indicating an appealing robustness for the results.

In summary, our robustness checks provide further evidence to support our conceptual framework in this study.

4. Conclusions

The main purpose of this research is to analyze carefully how important the cultural distance is, and how companies must adequate their ownership levels over subsidiaries according to cultural and country risk specifications. In order to do so, we have used some real cases of Spanish companies and, for a deeper knowledge, we developed a statistical analysis over a representative sample of Spanish manufacturing firms over 2000-2005. Taking altogether, we are able to assume some implications that managers may want to take into consideration before going abroad.

This research has contrasted the relevance and great impact that cultural distance has on business decisions. In that way, managers should study cautiously the specific characteristics of every country, even when there are no signals of differences apparently. Nevertheless, analyzing cultural distance is necessary but not enough. So, cultural distance and country risk should be considered both together before taking the final decision about the ownership level.

When the time comes to enter a foreign country, the company should consider country's social, legal, economic and political framework. It is in this context where we find target country risk (Quer *et al.*, 2007). Country risk strengthens the uncertainty perceived from demand, competitors, costs and other market conditions. In that way, managers should try to extrapolate their results to these much riskier environments and should think over more flexible alternatives in case of leaving the country to reduce substantial losses.

Therefore, we assume that managers generally prefer higher commitment levels when going abroad and, cultural distance does not change this first choice because, taking the rest of the environment favorable, they are able to handle it by themselves or by the purchase of a lo-

cal company which owns all the knowledge they need to adapt successfully to the new circumstances. As a side note, we can observe how large cultural distances increase risk perception but only from the point of view of lack of knowledge for adaptation and implementation of the home routines and strategies inside the local market. For that reason, this kind of problems can be solve by the acquisition of a local company. However, country risk works in a different way because it is an exogenous variable which cannot be avoided by the full commitment. Indeed, the highest level of ownership will be the worst possible option for two reasons: (a) if the new international business fails because of external causes, a normal decision will be to abandon such country and turn back home; in that situation, if the level acquired was 100% the exit cost will be a high exit barrier, and the company will suffer serious loses; and (b) countries characterized by a high country risk usually are much riskier for foreign companies, because they will be the first ones to suffer expropriations and hostile movements; that is why companies must reduce this risk by the collaboration with a local partner, who will be the local image of the company in order to not be perceived as an intruder. Summing up, cultural distance means a higher perceived risk, but this one can be manage successfully by full ownership. Notwithstanding, large cultural distance and high country risk increase too much the perceive risk and, the highest level of ownership is not a recommended option; the best option in that situations is lower commitment levels and, if possible, with the collaboration of a local partner.

In addition to the consideration of cultural distance and country risk, companies should confer importance on the following factors: parent company size, subsidiary size, international strategy and international experience.

All the factors mentioned above were statistically significant, for that reason they involve an important impact on the company when going abroad.

An enormous part of the empirical research has observed that parent company size is related with the level of ownership assumed. This is a phenomenon worthy of consideration because many medium-size and small businesses are increasingly involved in international markets, although most international investments are conducted by large firms, so managers need to know how they perform.

In keeping this, larger companies have more resources to absorb the high cost of producing and marketing in a foreign country than smaller firms. They can afford to acquire local firms with all the needed know-how inside, or setting up a Greenfield hiring the best experienced specialists. Therefore, high ownership levels are likely and, if cultural distance is large, are also recommended to avoid opportunistic behaviors and control problems. Nevertheless, most small and medium-sized MNEs rarely have the needed assets to compensate for the inherent disadvantages of being a foreign company (Beamish and Lee, 2003), for that reason they probably do not have another chance than lowering ownership commitment through the collaboration with a local partner.

Subsidiaries are playing an increasing role in generating competitive advantage for the overall MNE. For that reason, some of their characteristics will be relevant for the ownership level decision. That is to say, subsidiary size will entail an important place, and managers may want to select commitment levels in order to reduce the risk associated with the investment assumed and lower the negative impact of this risk. In that way, the larger size of the subsidiary, the riskier the investment. So, when com-

panies pursue a large foreign project which needs an important amount of money (for its developing and implementation, including all the staff and workers) it could be a good idea to set up the large subsidiary in collaborations with other companies, in order to minimize the investment risk abroad. In our sample we can observe how companies whose foreign subsidiary has a big size, they tend to diminish the ownership level.

It is worthy of note how managers may need to select a commitment level capable of developing a successful integration of the international strategy with the environment. In this vein we find the paper of Almodóvar and Navas (2009) who state that multidomestic strategies will demand lower ownership levels through the establishment of international joint ventures with local partners to compensate the lack of knowledge derived from market heterogeneity; and global strategies will be related with whole ownership subsidiaries in order to have the full control and to achieve economies of scale from coordinating production across countries. These results concur with our empirical analysis where the relationship between multidomestic strategies and high ownership levels is negative.

Another variable, that statistically has been significant, is international experience that has been defined by Slangen and Hennart (2008) as company experience with managing operations outside its home country, without reference to specific host countries. They explain how these experiences may reduce the additional management costs of full ownership in culturally distant countries, because they act as mechanisms that lower cultural challenges. So, the gain of international experience may enable a MNE to heighten its level of commitment abroad.

Summarizing, our results may become useful for managers assessing international involvement because, as we have shown, they would have to select the optimum ownership level under a given set of cultural distance and country risk circumstances. They are powerful determinants of company success and they should be well known to handle them in the best way.

Acknowledgements

The author would like to thank Complutense University of Madrid for financially supporting this research under its Grant Mobility Program 2008; and the Education Ministry of Spain for the same reason under its Grant "Jose Catillejo 2008". I am grateful for valuable discussions with Brian Silverman and Pedro Nueno, and all the information provided by the mentioned companies. Part of this paper was written while visiting Rotman School of Management and CEIBS as a visiting fellow. All remaining errors are mine.

References

- AGARWAL, S. (1994).- «Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Venture: A Contingency Perspective». *Journal of International Marketing*, Vol. 2, Iss. 2, pp. 63-80.
- ALMODÓVAR, P. (2007).- *Factores Explicativos de la Empresa Conjunta Internacional. Una Aplicación al Sector Manufacturero Español*. Colección de Economía y Empresa Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid/Barcelona.
- ALMODÓVAR, P; NAVAS, J.E. (2009).- "Making Foreign Market Decisions". *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 28 (January/February), pp. 52- 60.
- ALMODÓVAR, P; NAVAS, J.E.; HUERTA RIVEROS, P.(2009).- "La Tipología Estratégica Como Factor Determinante De La Empresa Conjunta Internacional". *Economía Industrial*, forthcoming.
- ANAND, J.; DELIOS, A. (1997).- "Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries". *Journal of International Business*, Vol. 28, Iss. 3, pp. 579-603.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986).- "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, Iss. 3, pp. 1-26.
- ARORA, A.; FOSFURI, A. (2000).- "Wholly Owned Subsidiary Versus Technology Licensing In The Worldwide Chemical Industry". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Iss. 4, pp. 555-572.
- BARHEMA, H.G.; VERMEULEN, F. (1998).- "International Expansion Through Start-Up Or Acquisition: A Learning Perspective". *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, Iss. 1, pp.7-26.
- BEAMISH, P.W.; LEE, C. (2003).- "The Characteristics and Performance of Affiliates of Small and Medium-Size Multinational Enterprises in an Emerging Market". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 121-134.
- BIVENS, K.K.; LOVELL, E.B. (1966).- *Joint Ventures with Foreign Partners*. National Industrial Conference Board, New York.
- BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L.E. (2000).- "Acquisitions Or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 89-97.
- BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L.E. (2001).- "Explaining the National Cultural Distance Paradox". *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Iss. 1, pp. 177-189.
- CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, P.M. (2001).- "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 8, pp. 747-776.
- CHE, J.; FACCHINI, G. (2009).- "Cultural Differences, Insecure Property Rights And The Mode Of Entry Decision". *Economic Theory*, Vol. 38, Iss. 3, pp. 465-484.
- CHEN, H.; HU, M. (2002).- "An Analysis of Determinants of Entry Mode and its Impact on Performance". *International Business Review*, Vol. 11, Iss. 2, pp. 193-210.

CHO, K.R.; LEE, J. (2004).- "Firm Characteristics and MNC's Intra-network Knowledge Sharing". *Management International Review*, Vol. 44, Iss. 4, pp. 435-56.

CHO, K. R.; PADMANABHAN, P. (1995).- "Acquisition Versus New Venture: The Choice of Foreign Establishment Mode by Japanese Firms". *Journal of International Management*, Vol. 1, Iss. 3, pp. 255-286.

CHO, K. R.; PADMANABHAN, P. (2005).- "Revisiting the Role of Cultural Distance in MNC's Foreign Ownership Mode Choice: The Moderating Effect of Experience Attributes". *International Business Review*, Vol. 14, pp. 307-324.

CLAVER CORTÉS, E.; QUER RAMÓN, D.; MOLINA AZORÍN, J.F. (2000).- "La Adaptación de las Empresas a las Presiones Competitivas en el Ámbito Internacional. Una Aportación Empírica". *Economía Industrial*, nº 333, pp. 57-74.

CONNELLY, B.; HITT, M.A.; DENISI, A.S.; IRELAND, R.D. (2007).- "Expatriates and Corporate-Level International Strategy: Governing with the Knowledge Contract". *Management Decision*, Vol. 45, Iss. 3, pp. 564-581.

CONTRACTOR, F.J. (1984).- "Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests". *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, Iss. 3, pp. 167-188.

CONTRACTOR, F.J.; KUNDU, S.K. (1998).- "Modal Choice in a World of Alliances: Analysing Organizational Forms in the International Hotel Sector". *Journal of International Business Review*, Vol. 29, Iss. 2, pp. 325-358.

DAVIES, H. (1977).- "Technology Transfer Through Commercial Transactions". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 26, Iss. 2, pp. 161-175.

DELIOS, A., XU, D.; BEAMISH, P.W. (2008).- "Within-Country Product Diversification and Foreign Subsidiary Performance". *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp. 706-724.

DIKOVA, D.; WITTELOOSTUIJN, A. (2007).- "Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 1013-1033.

ERRAMILLI, M.K. (1991).- "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Iss. 3, pp. 479-501.

ERRAMILLI, M.K. (1996).- "Nationality And Subsidiary Ownership Patterns In Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss. 2, pp. 225-248.

ERRAMILLI, M.K.; AGARWAL, S.; C.S. DEV (2002).- "Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Iss. 2, pp. 223-242.

ERRAMILLI, M.K.; AGARWAL, S.; KIM, S. (1997).- "Are Firm-Specific Advantages Location Specific Too?". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Iss. 4, pp. 735-757.

ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1990).- "Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge". *Management International Review*, Vol. 30, Iss. 2, pp. 135-150.

ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1993).- "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach". *Journal of Marketing*, Vol. 57, Iss. 3, pp. 19-38.

FILATOTCHEV, I.; STEPHAN, J.; JINDRA, B. (2008).- "Ownership Structure, Strategic Controls and Export Intensity of Foreign-Invested Firms in Transition Economies". *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp. 1133-1148.

FILATOTCHEV, I.; STRANGE, R.; PIESSE, J.; LIEN, Y.C (2007).- "FDI by Firms From Newly Industrialized Economies in Emerging Markets: Corporate Governance, Entry Mode and Location". *Journal of International Business Studies*, Vol.38, pp. 556-572.

GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988).- "The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation". *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 304-336.

GREENE, W. J. (2001).- *Econometric Analysis. (4th Edition)*. Macmillan, New York.

GRIMPE, C.; SOFKA, W. (2007).- "Managing innovation and Learning in Dynamic Environments: The Role of Rapid Response Capabilities". DRUID Summer Conference, Copenhagen, CBS, Denmark, June 18- 20.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; W.C. BLACK (1995).- *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

HARZING, A.W. (2002).- "Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Iss. 3, pp. 211-227.

HENNART, J.F. (1988).- "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 361-374.

HENNART, J.F.; LARIMO, J. (1998).- "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?". *Journal of International Business Review*, Vol. 29, Iss. 3, pp. 515-538.

HENNART, J.F.; REDDY, S. (1997).- "The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 1-12.

HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. (1990).- "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Iss. 2, pp. 117-128.

HILL, C.W.L.; KIM, W.C. (1988).- "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model". *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Special Issue), pp. 93-104.

HOFSTEDE, G. (1980).- *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills.

HOFSTEDE, G. (2001).- *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, USA, CA.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. (2004).- *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

HUTZSCHENREUTER, T.; VOLL, J.C. (2008).- "Performance Effects Of "Added Cultural Distance" In The Path Of International Expansion: The Case Of German Multinational Enterprises". *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, Iss. 1, pp. 53-70.

KILLING, J.P. (1983).- *Strategies for Joint Venture Success*. Praeger Publishers, New York.

KIM, W.C.; HWANG, P. (1992).- "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice". *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Iss. 1, pp. 29-53.

KIM, Y.; GRAY, S.J. (2009).- "An Assessment Of Alternative Empirical Measures Of Cultural Distance: Evidence From The Republic Of Korea". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26, pp. 55-74.

KOGUT, B. (1988).- "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management of Journal*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 319-332.

KOGUT, B.; SINGH, H. (1988).- "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Iss. 3, pp. 411-432.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993).- "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation". *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Iss. 4, pp. 625-646.

LUO, Y. (2001).- "Determinants Of Entry In An Emerging Economy: A Multilevel Approach". *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Iss. 3, pp. 443-472.

MADDALA, G.S. (1983).- *Limited-dependent and Qualitative Variables in Econometrics*. University Press, Cambridge.

MADHOK, A. (1997).- "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 39-61.

McDONALD, J.F.; MOFFITT, R.A. (1980).- "The Uses of Tobit Analysis". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 62, Iss. 2, pp. 318-321.

McGOWAN, C.B.; MOELLER, S.E. (2003).- "Using Logistic Regression of Political and Economic Risk for Country Risk Analysis". Presented in the Conference: Financial Management Association Annual Meeting (Denver).

MELDRUM, D. H. (1999).- "Country Risk and a Quick Look At Latin America". *Business Economics*, Vol. 34, Iss. 3, pp. 30-38.

MEYER, K.E. (2001).- "Institutions, Transaction Costs, And Entry Mode Choice In Eastern Europe". *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Iss. 2, pp. 357-367.

PADMANABHAN, P.; CHO, K.R. (1996).- "Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms". *Management International Review*, Vol. 36, Iss. 1, pp. 45-66.

PADMANABHAN, P.; CHO, K.R. (1999).- "Decision-Specific Experience In Foreign Ownership And Establishment Strategies: Evidence From Japanese Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Iss. 1, pp. 25-44.

- PAK, Y. S.; PARK, Y. (2004).- "Global Ownership Strategy of Japanese Multinational Enterprises: A Test of Internalization Theory". *Management International Review*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 3-21.
- PAN, Y. (1996).- "Influences On Foreign Equity Ownership Level In Joint Ventures In China". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss. 1, pp. 1-26.
- PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F. (2001).- «Modos de Entrada en la Internacionalización de la Industria Hotelera Española. Una Aproximación Empírica». XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca. (15th -17th of September).
- QUER, D.; CLAVER, E.; RIENDA, L. (2007).- "The Impact of Country Risk and Cultural Distance on Entry Mode Choice An Integrated Approach". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 74-87.
- REUS, T.; LAMONT, B. (2009).- "The Double-Edged Sword of Cultural Distance in International Acquisitions". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Iss. 8, pp. 1298-1316.
- RUGMAN, A.M. (1986).- "New Theories of the Multinational Enterprise: An assessment of Internalization Theory". *Bulletin of Economic Research*. Vol. 38, Iss. 2, pp. 101-118.
- SCHÄEFER, A.O. (2002).- "Market Entry and Organizational Form". *Seminal Work for the Seminar "Theories and Concepts of Internationalisation and FDI"*. Department of Economics. Universidad de Paderborn.
- SHANE, S. A. (1992).- "The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing". *Management International Review*, Vol. 32, Iss. 4, pp. 295-311.
- SHANE, S. (1994).- "The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Iss. 8, pp. 627-642.
- SLANGEN, A.H.; HENNART, J.F. (2008).- "Do Multinationals Really Prefer to Enter Culturally Distant Countries through Greenfields rather than through Acquisitions? The Role of Parent Experience and Subsidiary Autonomy". *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp. 472-490.
- SOUSA, C.; BRADLEY, F. (2008).- "Cultural Distance and Psychic Distance: Refinements in Conceptualisation and Measurement". *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Iss. 5/6, pp. 467-488.
- SUTCLIFFE, K.M.; ZAHEER, A. (1998).- "Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 1, pp. 1-23.
- SCHWARTZ, S. H. (1994).- "Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values". In KIM, E.; TRIANDIS, H. C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S.-C.; YOON, G. (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*,. Newbury Park, CA: Sage. (pp. 85-119).
- SCHWARTZ, S. H. (2003).- "Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World". In VINKEN, H.; SOETERS, J.; ESTER, P. (Eds.) *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*. Leiden, the Netherlands: Brill. (pp. 43-73).

TIHANYI, L.; GRIFFITH, D. A.; RUSSELL, C. J. (2005).- “*The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis*”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, Iss. 3, pp. 270-283.

UNCTAD (2006).- “*World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*”. Geneva: United Nations.

WANG, H.; SCHAAN, J.L. (2008).- “*How Much Distance Do We Need? Revisiting the «National Cultural Distance Paradox»*”. *Management International Review*, Vol. 48, Iss. 3, pp. 263- 278.

WEST, J.; GRAHAM, J.L. (2004).- “*A Linguistic-based Measure of Cultural Distance and Its Relationship to Managerial Values*”. *Management International Review*, Vol. 44, Iss. 3, pp. 239-261.

WOOLDRIDGE, J. (2003).- *Introducción a la Econometría (2nd Edition)*. Thomson, Madrid.

YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C.; DAVIES, J.R. (1989).- *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.

ZHAO, H.; LUO, Y.; SUH, T. (2004).- “*Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review*”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Iss. 6, pp. 524-544.



Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales*

ÁREA: 2
TIPO: Teoría

Cultural and Personal Considerations in International Business Negotiations
Considerações culturais e pessoais em torno das negociações internacionais

AUTORES

María Teresa de la Garza-Carranza¹
Instituto Tecnológico de Celaya, México
tgarza@itc.mx

Eugenio Guzmán-Soria
Instituto Tecnológico de Celaya, México
eugenio@itc.mx

Daniel Hernández-Soto
Instituto Tecnológico de Celaya, México
daniel@itc.mx

1. Autora de contacto:
Instituto Tecnológico de Celaya; Av. Tecnológico y García Cubas SN; C.P. 38010, Celaya, Gto.; México

El propósito de este artículo es realizar una revisión de las principales teorías que intervienen en el fenómeno de las negociaciones internacionales desde el punto de vista las características del negociador de la organización. Se enmarcan las diferencias culturales de las sociedades del mundo como punto de partida para explicar el concepto de inteligencia cultural en el contexto de los negocios internacionales. Finalmente, se hace una revisión de los aspectos que intervienen en las negociaciones contextualizando los conceptos para al ámbito latinoamericano.

The objective of this paper is to review the main theories that contribute to explain the negotiation phenomena taking in account the characteristics of the business negotiator. Cultural differences among societies are explained, as a support to explain the concept of cultural intelligence in international business arena. Finally, the basic concepts of negotiation are explained considering the Latin-American context.

O propósito deste artigo é realizar uma revisão das principais teorias que intervêm no fenómeno das negociações internacionais do ponto de vista das características do negociador da organização. Enquadram-se as diferenças culturais das sociedades do mundo como ponto de partida para explicar o conceito de inteligência cultural no contexto dos negócios internacionais. Finalmente, realiza-se uma revisão dos aspectos que intervêm nas negociações, contextualizando os conceitos para o âmbito Latino-Americano.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.03

* Los autores agradecen a los revisores anónimos su guía en el proceso de revisión

1. Introducción

La globalización es un fenómeno que avanza día a día y ha tenido repercusiones políticas, económicas y sociales. Algunos países han visto a la globalización como una amenaza mientras que otros lo han visto como una oportunidad dependiendo de las políticas económicas por ellos definidas o bien si se abraza una filosofía nacionalista o global. Sin embargo, los negocios internacionales van en aumento dado que ningún país puede ser autosuficiente completamente, esta integración se va dando por regiones o bloques comerciales dependiendo de las necesidades e intereses particulares de cada nación. Es por ello necesario comprender las dimensiones de una iniciativa internacional para lograr un mejor acercamiento a una relación comercial efectiva. Bajo este punto de vista, cualquier alianza entre dos organizaciones comienza por un proceso de negociación donde cada una de las partes establece los objetivos a ser alcanzados. Sin embargo, una negociación internacional entre empresas es un fenómeno complejo donde intervienen múltiples factores que de acuerdo a nuestra experiencia implica fundamentalmente el conocimiento de la cultura extranjera, el desarrollo de una inteligencia cultural y el proceso de negociación en sí mismo. A continuación se desarrollarán cada uno de estos conceptos.

2. Diferencias culturales de las naciones

Para entender mejor las costumbres de los pueblos, en el campo de la sociología, la política y los negocios se han realizado diversos estudios que pretenden explicar estas diferencias. En este trabajo se presenta un resumen de las posturas de distintos autores con relación a las diferencias culturales de los países. Este resumen no es de ninguna manera exhaustivo pero sí presenta a los tres autores más citados durante los últimos años en el contexto de las ciencias sociales.

• Diferencias culturales investigadas por Hofstede

Hofstede fue uno de los primeros sociólogos que buscó clasificar las diferencias culturales de las naciones y por tanto es la piedra angular de muchos estudios que se han realizado sobre este tema. El proyecto comenzó en 1967 y terminó en 1973 obteniendo datos de empleados de IBM en 70 países. De acuerdo con Hofstede (2001), la cultura es un programa mental que cada persona tiene y es estable en el tiempo de tal manera que lleva a esa persona a comportarse de manera igual bajo situaciones similares. Entonces, cada persona tiene una programación en parte compartida y en parte individual. La parte compartida se deberá a los valores universales y colectivos y, la parte individual a la región, religión o bien a la influencia familiar. A continuación (figura 1) se presenta un diagrama que muestra la relación entre los valores y el comportamiento:

PALABRAS CLAVE

Diferencias transculturales, Inteligencia cultural y Negociación

KEY WORDS

Cross cultural differences, Cultural intelligence and Negotiation

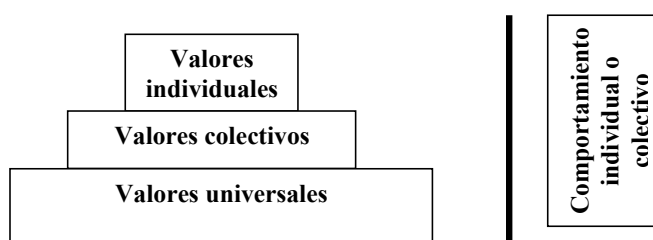
PALAVRAS-CHAVE

Diferenças transculturais, Inteligência cultural e Negociação

CÓDIGOS JEL

F230; F510

Figura 1. Relación entre valores y comportamiento.



Fuente: Elaboración propia

Rokeach (1969) señala que los valores son la base del comportamiento y los define como: *Una creencia duradera que especifican la conducta o modos preferentes alternativos de conducir a un estado final* (Rokeach, 1969:160). El comportamiento es observable mientras que los valores no lo son (Connor y Becker, 1994), es decir únicamente podemos inferir los valores de un individuo a través de sus acciones y los valores colectivos darán forma a la cultura nacional entendida como las acciones que emprende un grupo de individuos en condiciones semejantes.

En este sentido, se puede definir la cultura como formas estructuradas de pensar, sentir y reaccionar; adquiridas y transmitidas por símbolos, que constituyen los rasgos distintivos de grupos humanos. De acuerdo con Hofstede (2001) la cultura es: *Una programación colectiva de pensamiento que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros* (Hofstede, 2001:9). Las dimensiones estudiadas por Hofstede para hacer la diferenciación entre las diversas culturas nacionales son: distancia del poder, resistencia a la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo y masculinidad vs. femineidad. A continuación se realiza una descripción de estas dimensiones:

Distancia del poder. Es la manera en cómo las sociedades manejan efectivamente la inequidad humana. La inequidad puede ser en diferentes ámbitos como el prestigio, riqueza y poder; las diferentes sociedades ponen diferente énfasis en estos factores. Tanto en las organizaciones como en la sociedad, la inequidad humana es una realidad y ésta puede referirse a la relación jefe subordinado por ejemplo. En algunos países el salario de un directivo es muy superior al de un subordinado, generando una gran distancia del poder; mientras que en otros países la equidad de salarios es mayor.

Manejo de la incertidumbre. La incertidumbre acerca del futuro es un factor determinante en la vida del ser humano ya que continuamente se está adaptando a nuevas tecnologías, leyes y nuevos estilos de vida. En general, antes del siglo XX las personas vivían y morían con la misma tecnología, es decir los cambios no eran radicales como lo son ahora. La incertidumbre está presente también en las culturas ya que en algunos países como el Reino Unido, Dinamarca y los Estados Unidos, están más dispuestos a tomar riesgos, mientras que en Grecia, Guatemala, Perú y Portugal las sociedades prefieren la seguridad.

Individualismo y colectivismo. La relación entre el individuo y la colectividad se refiere a vivir en comunidad; esto está íntimamente relacionado con las normas sociales, las cuales se reflejan en la familia, la escuela, el trabajo, la religión y las relaciones sociales. El grado en que las sociedades sean individualistas o colectivistas afectará la relación entre la persona y la organización. Un índice colectivista alto podría establecer una relación emocional mayor de dependencia entre los miembros de la organización, donde existe una relación de amistad independientemente de la profesional.

Masculinidad y femineidad. El cuarto factor investigado por Hofstede es el grado en que una cultura es más de tipo femenino o masculino. La socialización del rol de género comienza en la familia, continúa en grupos de compañeros y en la escuela, se sigue en los medios, en la literatura, en películas, televisión, etc. El sentido de uso de estos términos se refiere al dominio de un género en la sociedad, en los patrones asertivos masculinos y al reflejo en la crianza de los infantes de la forma materna. En general, un alto índice masculino establece una diferencia significativa de género en cuanto a oportunidades y roles establecidos para hombres y mujeres.

En la [tabla 1](#) se presenta por regiones los cuatro factores estudiados y adicionalmente se mencionan los valores de los países latinoamericanos. De acuerdo con estos índices los países latinoamericanos con mayor distancia en el poder son Panamá y Guatemala, el que tiene una mayor incertidumbre y es el más colectivista es Guatemala y, el más masculino es Venezuela. El caso de Costa Rica llama la atención pues presenta valores diferentes a los de sus similares latinos en dos aspectos principales: tiene una menor distancia en el poder y es más igualitario en cuestiones de género. En general, los países pueden tener diferentes niveles de desarrollo como en el caso de España, Estados Unidos y Alemania, al mismo tiempo que presentan diferencias culturales importantes en cuanto a los factores indicados.

Las críticas principales asociadas con el modelo de Hofstede (Jabri, 2005; Graen, 2006) es que las dimensiones propuestas son simplistas ya que están divididas básicamente en cuatro dimensiones (posteriormente se agregó una más) que están fuera del contexto real de la cultura nacional, además que clasifican a todos los individuos de un país de la misma manera; sin tomando en cuenta que existen diferencias importantes aún entre las diversas regiones de un mismo país. Otra crítica es que las mediciones se realizaron tomando en cuenta una sola empresa de origen estadounidense con una cultura organizacional particular y que las características de su personal no son representativas de los individuos de un país. Además, como se mencionó anteriormente, los índices tienen más de treinta años y no se han vuelto a repetir; sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido tomado como base para múltiples estudios relacionados con los temas de comparación entre culturas.

Tabla 1. Indicadores de Hofstede en diferentes regiones del mundo

Regiones	Distancia del poder	Manejo de la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Región Anglo (Canadá, Irlanda, Estados Unidos UK, etc)	35.6	44.7	80.6	61.4
Región Germánica (Austria, Alemania, Suiza e Israel)	23.3	68.5	61.0	65.5
Latinos más desarrollados (España, Francia, Italia, Bélgica, etc.)	59.7	83.8	59.5	52.3
Latinos menos desarrollados (Colombia, México, Perú, Venezuela, etc.)	69.8	85.3	20.6	51.0
Argentina	49	86	46	56
Brasil	69	76	38	49
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Costa Rica	35	86	15	21
Ecuador	78	67	8	63
Guatemala	95	101	6	37
México	81	82	30	69
Panamá	95	86	11	44
Perú	64	87	16	42
El Salvador	66	94	19	40
Venezuela	81	76	12	73

Fuente: Adaptado a partir de Licht *et al.*, 2005 y de Hofstede, 2001

• Dimensiones culturales de Salomón Schwartz

Schwartz (1994 y 1999) ha realizado encuestas sobre los valores de los individuos en 63 países a 60,000 profesores, el objetivo fue identificar los valores en el trabajo. Los valores estudiados son los siguientes:

Tradicionalismo. Conservar el estatus quo del grupo y restringir las acciones o inclinaciones que puedan trastocar la solidaridad y el comportamiento del grupo donde las personas se ubican.

Autonomía Intelectual. Enfatiza el deseo de los individuos de perseguir sus propias ideas y direcciones intelectuales de manera independiente.

Autonomía afectiva. Destaca el deseo de los individuos de buscar experiencias positivas afectivas.

Jerarquía. Subraya la legitimidad de una distribución de poder, roles y recursos de manera inequitativa.

Igualdad. Importancia de los intereses particulares a favor del compromiso voluntario de promover el bienestar de otros.

Destreza. Subraya el salir adelante a través de la asertividad propia.

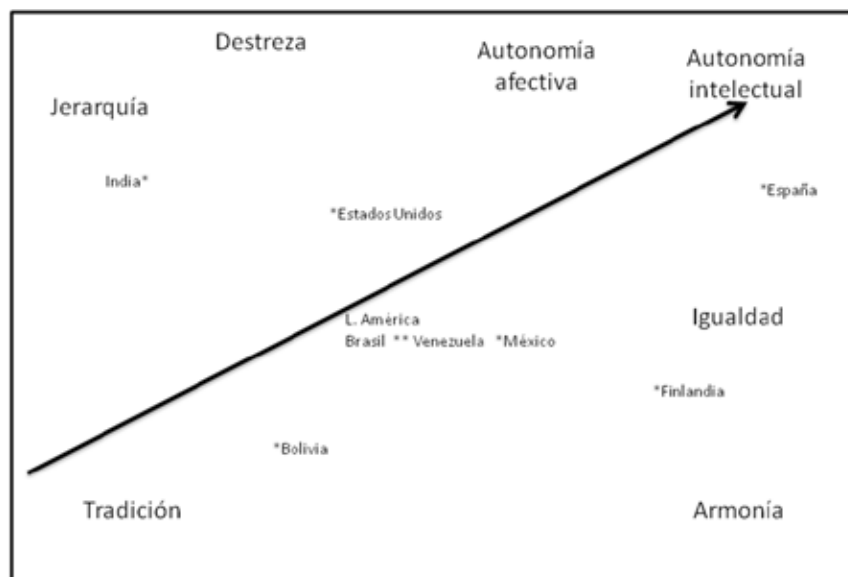
Armonía. Destaca el encajar armoniosamente con el entorno.

Los siete tipos de valores, se resumen en tres dimensiones continuas: “Tradición vs. Autonomía”, “Jerarquía vs. Igualdad” y “Destreza vs. Armonía” (Schwartz, 1999). En los valores de tradición y autonomía las personas, en las sociedades, tienden a seguir los valores tradicionales de la familia, la seguridad y las relaciones sociales mientras que en otras sociedades las personas actúan de manera independiente tanto intelectual como afectivamente. Esto implica tener criterios propios y diferentes a los valores tradicionales en cuanto a buscar satisfacer desafíos de creatividad, la curiosidad o el placer.

Los valores de jerarquía e igualdad muestran la tendencia al respeto de los sistemas sociales establecidos o la búsqueda de la igualdad de los individuos; actualmente muchos sistemas jerárquicos mundiales son desafiados por los jóvenes en busca de oportunidades iguales para cualquier individuo. Por último, los valores de destreza y armonía se refieren al grado en que una sociedad es desafiante, ambiciosa y exitosa en contraposición de estar bien con los demás y con el medio ambiente.

En la [figura 2](#) se presentan los valores encontrados por Schwartz (1999) para algunos países representativos. Aunque se estudiaron 49 países, únicamente se evaluaron profesores de cuatro países latinoamericanos: Brasil, Venezuela, México y Bolivia. En la gráfica se observa que los tres primeros países se encuentran en el centro de los valores medidos y que Bolivia se apega más a la tradición.

Figura 2. Países del mundo y sus valores culturales de acuerdo a Schwartz



Fuente: Adaptado a partir de Schwartz, 1999

Como se puede apreciar, los países más desarrollados económicamente son menos tradicionales y más igualitarios que los menos desarrollados. Un menor resultado en el valor de jerarquía también se presenta en los países desarrollados con una elevada valía para los valores de autonomía. Los países van evolucionando con el tiempo de acuerdo a las circunstancias específicas, las nuevas tecnologías y la información por tanto, las nuevas generaciones van cambiando sus valores de acuerdo a éstas. La misma crítica que se realiza a los estudios de Hofstede aplican para el modelo de Schwartz, pero a diferencia de Hofstede el modelo de Schwartz mide valores que pueden ser considerados universales para cualquier cultura. Este modelo también ha sido observado por los críticos, ya que fue diseñado para estudiantes y profesores (Williamson, 2002).

• Encuesta de Valores Mundiales de Inglehart

Inglehart y sus colaboradores (Inglehart *et al.*, 1998; Dalton y Chull Shin, 2006; Esmer y Pattersson, 2007), han estudiado 90 sociedades diferentes en el mundo desde 1981 (www.worldvaluessurvey.org). El objetivo de su asociación es estudiar las creencias, valores y motivaciones de las personas en el mundo como una ayuda a los investigadores sociales y a los tomadores de decisiones internacionales.

Las dimensiones estudiadas por ellos se basan en los valores tradicionales vs. los seculares o racionales. Estas dos dimensiones reflejan el contraste entre las sociedades donde la religión, los lazos familiares, la diferencia de la autoridad y el orgullo nacional son importantes. Entre estos países se encuentra la mayoría de los africanos, los latinoamericanos y los países de Asia del Sur. Los países seculares o racionales son aquellos en donde los valores son

basados en el desarrollo individual y no en el colectivo, no se da tanta importancia a la religión y existe igualdad de género. La tolerancia de las diferencias es un aspecto primordial. La mayoría de los países industrializados han cambiado de valores tradicionales a seculares, este es el caso de países como Alemania, Noruega, Suecia, Dinamarca, etc.

Otro de los factores que, de acuerdo a estos autores, interviene en el desarrollo de la riqueza en las sociedades son los “Valores de sobrevivencia (necesidades básicas) vs. Los valores de expresión propia”. En algunas sociedades la supervivencia donde se busca la seguridad y la riqueza ha sido rebasada, por tanto se tenderá a presentar la autoexpresión y la búsqueda de la calidad de vida. Las sociedades que aún se encuentran luchando por el desarrollo de sus necesidades básicas son la mayoría de los países africanos, los de Asia del Sur y algunos excomunistas; mientras que la mayoría de los países europeos y los países de Norte América se encuentran desarrollando la autoexpresión con un alto valor racional. Los valores para los países latinoamericanos evaluados y algunos otros países representativos se encuentran en la [tabla 2](#).

Tabla 2. Evaluación de los valores tradicional vs. Secular y de sobrevivencia vs. autoexpresión en los años de 2000 (4ta evaluación) y en 2006 (5ta evaluación)

País	4ta evaluación valores Tradicional- secular	4ta evaluación valores Sobrevivencia- Expresión propia	5ta evaluación valores Tradicional- secular	5ta evaluación valores Sobrevivencia- Expresión propia
China	1.20	-0.93	0.80	-1.16
Finlandia	0.84	0.94	0.82	1.12
Estados Unidos de Norteamérica	-0.52	1.59	-0.81	1.76
Argentina	-0.95	0.36	-0.66	0.38
Brasil			-0.98	0.61
Chile	-0.87	0.12	-0.087	0.00
Colombia	-1.67	0.68	-1.87	0.60
El Salvador	-2.06	0.53		
México	-1.47	0.53	-1.47	1.03
Perú	-1.36	0.03		
Puerto Rico	-2.07	1.12		
Uruguay			-0.37	0.99
Venezuela	-1.60	0.43		

Fuente: Adaptado de www.wordvaluesurvey.org

Un valor de cero implica una posición neutra entre los valores medidos; la escala varía del -2 al 2. Si el valor es negativo implica una mayor inclinación a los valores de sobrevivencia y tradicionales mientras que si es positivo significa que el valor es principalmente racional (secular) o bien de expresión propia. En el caso de los países latinos hay una fuerte tendencia a los valores tradicionales pero el valor de autoexpresión va en aumento como se puede observar en los casos de México, Argentina y Uruguay. [La tabla 2](#) demuestra también que los valores

de las sociedades van cambiando con el tiempo, los casos que llaman la atención es el de México en cuanto a la expresión propia lo que indica una mayor libertad para manifestarse en la sociedad a través de la prensa, medios electrónicos, etc. y el de Argentina en cuanto a un cambio en los valores tradicionales.

Inglehart (1988) encontró una correlación muy significativa entre los valores de expresión masiva y la forma democrática de los gobiernos. Estos factores también están relacionados con el grado de satisfacción y felicidad de los pueblos. En el mapa mundial de los valores de Inglehart (www.worldvaluessurvey.org) se muestra como las diferentes sociedades van cambiando con el tiempo sus valores, pero esto no significa que al final del tiempo todos los seres humanos tendrán valores semejantes centrados en los seculares y de expresión propia como en el caso de los países más desarrollados tecnológicamente como Suecia, Holanda, Dinamarca, Alemania, etc. Cada país seguirá conservando algunos valores tradicionales y modificando otros en la búsqueda del bienestar general de sus ciudadanos. Este enfoque reconoce que las naciones pueden conservar sus valores tradicionales y al mismo tiempo evolucionar en otros aspectos dependiendo de las situaciones socioeconómicas.

• Desarrollos recientes

Recientemente, el proyecto *liderazgo global y comportamiento efectivo organizacional* (En inglés, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness “GLOBE”) encabezado por House *et al.* (2004, 2002) realizó un estudio de 62 sociedades entrevistando a 17,000 administradores de más de 950 organizaciones. El objetivo del proyecto fue incrementar la comprensión y el conocimiento de las interacciones multiculturales y el impacto de éstas sobre el liderazgo. Los factores estudiados son semejantes a los anteriormente expuestos, pero tienen una mayor orientación hacia el trabajo; las críticas asociadas a este modelo es que de alguna manera replican los propuestos anteriormente y que no son representativos de una cultura nacional porque el cuestionario se aplicó en el ámbito empresarial. El estudio original de House *et al.* (2004) se incluyó a Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Brasil, Guatemala, Costa Rica, Venezuela, Argentina y México. Chhokar *et al.* (2007) realizaron además de un análisis cuantitativo y estudio cualitativo en relación con los empresarios de lo que ellos denominan el “cluster latinoamericano” originalmente estudiando por House. En este último estudio, se hace referencia a Argentina, Colombia y México. En la [tabla 3](#) se muestran los valores obtenidos por las sociedades estos países y datos comparativos mundiales y latinoamericanos.

Tabla 3. Valores culturales de la sociedad de acuerdo con el proyecto GLOBE

Dimensión	Argentina	Colombia	México	Brasil	Venezuela	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Ecuador	Bolivia	Cluster Latinoamericano	Media de todos los países
Orientación al desempeño ¹	3.65	3.94	4.10	4.04	3.32	4.12	3.81	3.72	4.20	3.61	3.85	4.10
Orientación futura ²	3.08	3.27	3.87	3.81	3.35	3.60	3.24	3.80	3.74	3.61	3.54	3.84
Asertividad ³	4.22	4.20	4.45	4.20	4.33	3.75	3.89	4.62	4.09	3.79	4.15	4.15
Colectivismo institucional ⁴	3.66	3.81	4.27	3.83	3.96	3.93	3.70	3.71	3.90	4.04	3.38	4.27
Colectivismo del grupo ⁵	5.51	5.73	5.71	5.18	5.53	5.32	5.63	5.35	5.81	5.47	5.52	5.13
Igualdad de género ⁶	3.49	3.67	3.64	3.31	3.62	3.56	3.02	3.16	3.07	3.55	3.41	3.37
Orientación humana ⁷	3.99	3.72	3.98	3.66	4.25	4.39	3.89	3.71	4.65	4.05	4.03	4.08
Distancia en el poder ⁸	5.64	5.56	5.22	5.33	5.40	4.74	5.60	5.68	5.60	4.51	n.d. ⁹	5.17
Manejo de la incertidumbre ¹⁰	3.65	3.57	4.18	3.60	3.44	3.82	3.30	3.62	3.68	3.35	3.62	4.16

Adaptado de: House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004), Chhokar, Brodbeck y House (2007) y de Northouse (2007). (1) un mayor valor implica una mayor orientación al desempeño, (2) un mayor valor indica una mayor orientación futura, (3) un valor mayor refleja una mayor asertividad, (4) y (5) un mayor valor denota un mayor colectivismo del parámetro, (6) un valor mayor denota mayor igualdad de género (7) un menor valor implica una mayor orientación humana (8) un mayor valor identifica una mayor distancia en el poder (9) No hay datos disponibles para ese parámetro y (10) un mayor valor implica un mayor uso de leyes y procedimientos establecidos.

En general un mayor puntaje en los parámetros establecidos indica un valor mayor de la dimensión estudiada a excepción del parámetro de dimensión humana como se indica en la tabla. La descripción de los parámetros utilizados en el proyecto GLOBE son:

Orientación al desempeño. El grado en que una organización o sociedad promueve y recompensa a sus miembros para mejorar su desempeño y la excelencia; se relaciona con los premios que puede obtener una persona en una cultura por fijar metas altas y cumplirlas.

Orientación futura. Son las actividades relacionadas con el comportamiento futuro tales como la planeación a largo plazo, invertir en el futuro y dejar a un lado la gratificación inmediata. Es lo que una persona puede comprometer el día de hoy para un bienestar futuro.

Asertividad. La dimensión se refiere al grado en el cual una persona en una sociedad es determinada, confronta y es agresiva en sus relaciones sociales. Esto contrasta en sociedades

donde las personas son tímidas, sumisas y complacientes en las relaciones sociales.

Colectivismo institucional. Describe el grado en el cual una organización o sociedad promueve la acción colectiva institucional o de la sociedad. Es el grado en que la sociedad se identifica con intereses colectivos antes de con metas individuales.

Igualdad de género. Es la medición de la minimización de la diferencia de los roles masculino y femenino y que tanto se promueve la igualdad de género.

Orientación humana. El grado en que una cultura aprecia la justicia, el altruismo, la generosidad y la consideración hacia otros. Se relaciona con el énfasis de la sensibilidad hacia otros, el desarrollo social y los valores comunes.

Distancia en el poder. Se refiere a la distribución del poder en las sociedades; se refiere a la estratificación de acuerdo al estatus, poder, autoridad, riqueza y prestigio.

Colectivismo del grupo. Se refiere al grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y son cohesivas en organizaciones o en familias. Es la dedicación que las personas tienen a la familia o bien a las organizaciones.

Manejo de la incertidumbre. Se refiere a que tanto una sociedad se basa en normas sociales, rituales y procedimientos para eliminar la incertidumbre. Es la manera como las culturas usan reglas, leyes y estructuras para hacer las cosas predecibles y menos inciertas.

Como se puede apreciar en la [tabla 3](#), aunque sí existen similitudes entre los países latinoamericanos estudiados, también existen grandes diferencias. En México, Ecuador y Costa Rica se ha desarrollado una cultura mayor hacia los resultados, la tendencia a orientación futura es mayor en Brasil, El Salvador, Ecuador y México y los países más desiguales en cuanto a género son Guatemala, Ecuador y El Salvador. El país con una mayor orientación humana es Ecuador mientras que el de menor es El Salvador, quizá como consecuencia a los conflictos que ha sufrido; también es este último el que presenta una mayor distancia en el poder lo que implica desigualdad entre clases sociales, jefes con subordinados, etc. Un valor muy igualitario para la mayoría de los países latinoamericanos es el manejo de la incertidumbre, dando esto pie a la arbitrariedad para aplicar las leyes. En cuanto a los valores de los colectivos el de grupo es mucho mayor al institucional, lo que implica que los intereses familiares siempre estarán por encima de los sociales, mientras que la asertividad que se maneja es el valor promedio que presentan los países del mundo.

Este estudio a diferencia de los anteriores presentados, además de analizar las características generales de las sociedades de los países, presenta estudios específicos sobre el liderazgo en los empresarios. Existen muchas críticas al proyecto GLOBE en cuanto a la metodología usada y a la definición de parámetros en el contexto universal, pero no obstante las críticas, el estudio provee de datos recientes y además de parámetros más amplios que estudios anteriores. Este proyecto ha dado pie, como en el caso de los estudios de Hofstede, a incluir nuevos conceptos en la definición de diferencias culturales.

A raíz del desarrollo de la clasificación de las culturas, diversos autores (Gelfand *et al.*, 2007 y Smith *et al.*, 2008) han realizado estudios en contextos multiculturales relacionados con

la administración o por su término en inglés “Cross-Cultural Management Research”. Así, existen estudios comparativos relacionados con satisfacción organizacional (Diener *et al.*, 2003; Vecernik, 2003 y Liu *et al.*, 2004); el compromiso organizacional (Vandenberghe *et al.*, 2001; Meyer *et al.*, 2002 y Peterson *et al.*, 2002); el liderazgo (Brodbeck *et al.*, 2000 y, Ensari y Murphy 2003); el comportamiento ético (Farh *et al.*, 2004; Blakely *et al.*, 2005); el poder y la influencia (Ralston *et al.*, 2001, 2009 y Fu *et al.*, 2003), etc.

Dentro de los estudios multiculturales, un tópico recurrente es la asignación de personas al extranjero o expatriados. Durante los años 80 (Tung, 1981 y 1986 y, Alder, 1984) comenzaron a realizar estudios acerca de cuales eran las habilidades o características de los ejecutivos que se adaptaban mejor a contextos multiculturales, esto dio origen a un nuevo término en los negocios internacionales: la inteligencia o sensibilidad cultural. El término será explicado a continuación aun y cuando por su reciente creación en el campo de la psicología aún está bajo exploración.

Los modelos presentados anteriormente nos proveen de un marco de referencia donde se distinguen diferencias culturales genéricas. Sin embargo, no existe una clasificación confiable que pueda apoyar la hipótesis de que las diferencias entre las culturas nacionales son generalizables a todos los individuos de un país y que sean factores que influyan en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Posiblemente habría que proponer modelos que explicaran el comportamiento generalizado de un grupo específico de individuos como el de los empresarios de Monterrey o bien los de Cartagena y de esta manera no generalizar en la cultura mexicana o colombiana únicamente. Ciertamente, aunque los investigadores han tratado de proponer modelos globales, aun existe mucha discusión sobre este tema y seguirán surgiendo más propuestas sobre este tema en el futuro.

3. Inteligencia cultural

Aunque con las críticas a los respectivos trabajos, los modelos de diferencias culturales de acuerdo con Hofstede, Schwartz, Inglehart y House, proveen de un marco de referencia en donde se hacen patentes rasgos que diferencian a las culturas nacionales de manera general. Esto tiene implicaciones importantes en el terreno de los negocios internacionales en un mundo globalizado. Una problemática de estudio actual dentro del terreno de la investigación en negocios internacionales es el estudio de las características personales de los individuos que hacen más fácilmente la adaptación de los profesionistas en asignaciones en el extranjero y en años recientes ha surgido un gran número de investigaciones con respecto a este tema (Black, 1990; Aycan, 1997; Caliguri, 2000a y Mol *et al.*, 2005), aunque este concepto también puede utilizarse para las habilidades que tienen los ejecutivos que realizan negociaciones internacionales.

Teóricos e investigadores han descubierto que el comportamiento inteligente académico (razonamiento verbal, matemático, etc.) no necesariamente se traduce en comportamiento inteligente en el mundo real o en las interacciones en nuestra sociedad (Sternberg 1997). Como resultado otras formas de inteligencia que han sido clasificadas como no académicas

están asociadas con los comportamientos adaptativos requeridos en el mundo real tal como la inteligencia social (Thorndike y Stein, 1937; Walker y Foley, 1973, etc.), la inteligencia emocional (Salovey y Mayer, 1990 y Goleman, 1995), la inteligencia práctica (Neisser, 1976) y la inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003). La inteligencia cultural o sensibilidad cultural ha sido definida como *“ser hábil y flexible acerca del entendimiento de una cultura, aprender de las interacciones con ésta y gradualmente rediseñar el pensamiento y el comportamiento individual para hacerlo más considerado, capacitado y apropiado al interactuar con otros de diferentes culturas”* (Thomas e Inkson, 2004: 14). Ang, et al., (2007:337) identificaron el comportamiento de la inteligencia cultural como *“la capacidad de un individuo para trabajar y manejar efectivamente diversos estadios culturales”*. Esta competencia organizacional es necesaria dentro del ámbito de los negocios internacionales especialmente para asignaciones en el extranjero. El término también aplica para pequeños empresarios que realizan negociaciones internacionales a través de la importación o exportación de productos o servicios que se realizan a través de negociaciones entre empresarios de diferentes culturas.

Earley y Ang (2003) acuñaron el concepto de inteligencia cultural tomando como base los constructos élicos y éticos de los procesos que existen en las sociedades. Los aspectos éticos tienen significado de manera universal (en diversas culturas), mientras que los aspectos élicos son particulares de una sociedad. Para poder comprender una cultura el individuo que observa tienen que comprender los aspectos élicos. Es el caso por ejemplo de respeto a los padres (valor observado universalmente) y el uso y costumbre de “obediencia ciega” por parte de las hijas, que por ejemplo se ve en algunas comunidades del sur de México. La suposición

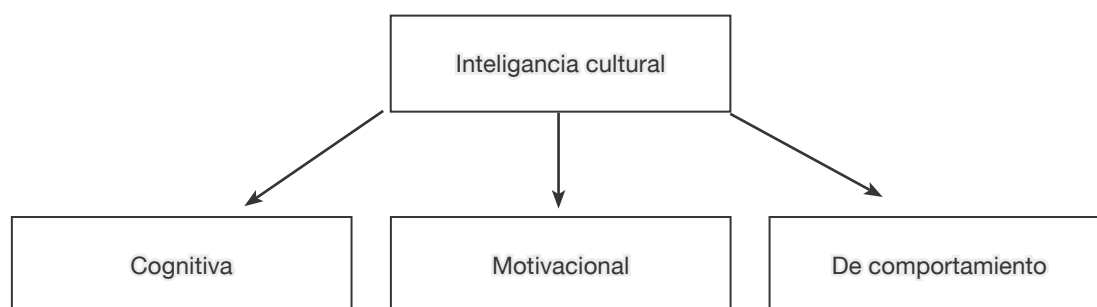
básica de acuerdo con Earley y Ang (2003) de la inteligencia cultural está compuesta de los aspectos éticos y élicos tomados como niveles jerárquicos. En lo alto de la jerarquía se representan aspectos de la inteligencia que reflejan los meta-niveles funcionales como la memoria, la lógica, la deducción y la categorización. Entonces, si el nivel específico de lógica y deducción es usado, se forman categorías y por tanto se descubren los niveles élicos específicos de cada cultura. De este proceso dependen las características únicas del individuo, en cuanto a formar categorías de experiencias y la evaluación de la inteligencia cultural reflejará la calidad de comprensión de las culturas universales.

La inteligencia cultural tiene tres fases: la cognitiva y meta-cognitiva, la motivacional y de comportamiento (ver [figura 3](#)). En la fase cognitiva y meta-cognitiva el individuo aplica procesos cognitivos de sí mismo, de la sociedad, de su rol dentro de esta y obtiene información útil sobre estas diferencias. Para ejemplificar la primer fase, se tomará en consideración a un ejecutivo latino que entra a una reunión con ejecutivos canadienses donde la puntualidad es altamente apreciada; si el ejecutivo posee este tipo de inteligencia cultural primero identificará su comportamiento en cuanto a la puntualidad, e identificará cómo este comportamiento es evaluado en otro grupo social y finalmente podría utilizar esa información a su favor para ganar confianza en el grupo. Los modelos de cognición social han sido principalmente conceptualizados como medios de procesamiento, de almacenamiento y de organización de la información en una cierta estructura; por tanto la persona tiene una concepción de su personalidad (basada en experiencia y reflexión) y esta información está codificada en su memoria junto con otras representaciones de objetos circunscritos en el mundo social y físico (Kihlstrom, 2000).

La faceta motivacional de la inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003) se refiere al autoconcepto mencionado anteriormente que dirige a la persona y lo motiva a nuevos contextos culturales; este concepto hace énfasis en los valores personales, la expectativa de su eficiencia y sus metas como ejes centrales. Los valores y estructura de preferencias llevan a la persona a lograr motivos particulares, y estos son los ímpetus para la fijación de metas de dirección o acción. La motivación que tiene la persona es también parte del deseo de lograr encajar en la unidad de trabajo como se explica en la teoría de las expectativas descrita por Vroom (1967). Por ejemplo Ronen (1989), especificó el estado motivacional del empleado asignado al extranjero (expatriado) en cinco componentes: confianza en la misión de la asignación, congruencia con su desarrollo profesional, interés en asignaciones en el extranjero, interés en la cultura huésped y nuevos patrones de actitud y comportamiento. Estos cinco factores, están interrelacionados a nivel conceptual con la motivación del individuo.

La inteligencia cultural requiere saber qué hacer y cómo hacerlo (conceptos cognitivos) así como de los recursos para perseverar en un esfuerzo continuo (motivacional). Sin embargo, en esta fase se necesita tener un repertorio de respuestas (comportamientos) para una situación determinada en términos de Earley y Ang (2003). El componente de comportamiento, refleja la capacidad potencial y futura de adquirir nuevas conductas y esto requiere del deseo de la persona de persistir a través del tiempo. La fase de la inteligencia cultural de comportamiento está interrelacionada a los aspectos cognitivos y motivacionales pues estos propician nuevos comportamientos conscientes del individuo ya que se aprende a reconocer conductas diferentes a las de la propia. El repertorio de comportamientos de una persona con alta inteligencia cultural es flexible y amplio pero también de fácil adaptación. En general, la inteligencia cultural se refiere a la capacidad de una persona para adaptarse a las interacciones con otros de diferentes culturas; para ello se necesita a) una estrategia dirigida para sobreponerse a nuevos aspectos culturales, b) impone al individuo a buscar nueva información fuera de su contexto y experiencia, y c) demanda perseverancia para superar los obstáculos. Es decir un individuo será culturalmente inteligente en la medida que reúna conocimiento de la historia, costumbres, idioma, religión, manera de hacer negocios etc., de una cultura diferente y sea capaz de aplicar ese conocimiento en un contexto multicultural y adicionalmente pueda superar los diferentes obstáculos que plantea el llegar a establecer una relación en ambientes culturales diversos.

Figura 3. Implicaciones de la inteligencia cultural



Fuente: Earley y Ang, 2003

A partir de la contribución de Earley y Ang (2003) han empezado a surgir nuevas posiciones con respecto a este concepto, Thomas *et al.*, (2008) la inteligencia cultural presenta tres factores:

Un buen ajuste personal. Los individuos que se ajustan bien a otra cultura dirían que se sienten confortables interactuando con personas de otra cultura o en una situación cultural diferente y que experimentan un estrés igual al que sienten cuando están en una situación similar con personas culturalmente iguales.

Buenas relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales de díadas de diferentes culturas deben ser efectivas para el logro de las relaciones de negocios.

Logro de metas en relación a la tarea. Las metas pueden diferir de persona a persona y de situación a situación, pero el alcance de metas es un indicador de una efectiva interacción en un ambiente multicultural.

Otros autores (Miller, 1994; Thomas y Fitzsimmons, 2008) han hecho énfasis en el concepto de conocimiento de una cultura como un factor determinante en la habilidad para minimizar los malentendidos con personas de diferentes culturas y comprende el lenguaje, la economía, la política, la historia, las costumbres sociales, gustos culinarios, etc. De acuerdo a recientes estudios (Ang *et al.*, 2006) uno de los principales componentes para desarrollar una inteligencia cultural es la parte motivacional. Si una persona tiene la estimulación de adaptarse y abrirse camino en otra cultura, eventualmente lo logrará.

Un modelo que abarca los conceptos anteriores y se aplica en los negocios internacionales es el desarrollado por Johnson *et al.*, (2006) como se muestra en la [figura 4](#). En el modelo intervienen los siguientes factores:

Atributos personales. Son los valores, normas y creencias de nuestra cultura materna, esto aunado a los rasgos característicos de personalidad que incluyen curiosidad, flexibilidad, resistencia a la incertidumbre, perseverancia, etc.

Destrezas personales. La experiencia o facilidad de hacer algo es un componente de comportamiento de la inteligencia cultural. Dentro de esta dimensión se encuentra por ejemplo la habilidad de comunicarse con otra cultura, poder adaptarse a normas de diferentes entornos, manejo del estrés y resolución de conflictos.

Conocimiento cultural. El conocimiento cultural general se refiere al proceso que realiza el individuo al identificar como difiere su cultura de otras es decir tomar en consideración que su manera de comportarse puede estar bien en el contexto cultural en el cual siempre se ha desenvuelto pero no en un extraño. Por ejemplo, en México es muy común charlar en los pasillos sobre cualquier tema en los lugares de trabajo, en otras culturas esto está mal visto porque se considera una invasión de tiempo y espacio a otras personas que están trabajando. El conocimiento específico se refiere al manejo del idioma y de todos los datos concretos que puede tener otra cultura: historia, geografía, economía, etc.

Estos tres factores se ven moderados en los negocios internacionales por dos factores externos:

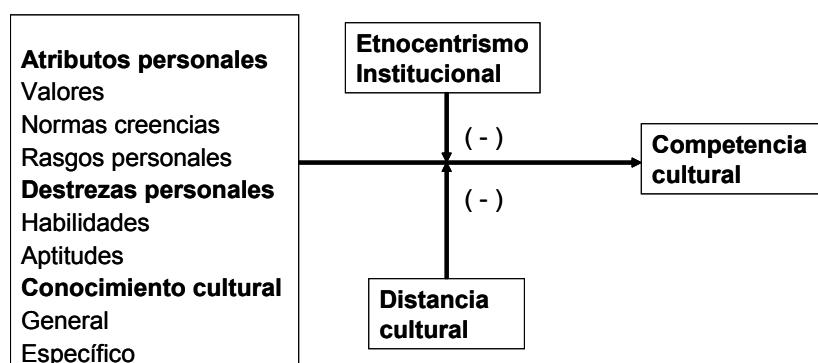
Etnocentrismo institucional. Este concepto se refiere a que tanto es importante conservar la cultura de las oficinas centrales en cuanto a imponer estructuras y formas de trabajar (Bartlett y Ghoshal, 1998). Si la mayoría de los ejecutivos de altos niveles son enviados

desde las oficinas centrales y no se permite una mezcla de maneras de trabajar dentro de la organización será difícil que los ejecutivos realmente adquieran una inteligencia cultural. Lo que sugieren algunos investigadores (Reygadas, 2002) es que al final del tiempo se produce una mezcla cultural donde prevalecen las mejores prácticas y costumbres.

Distancia cultural. La distancia cultural se refiere a que tan diferentes son dos culturas como se explico en la primera parte del artículo. Por ejemplo, se puede considerar la distancia cultural de los países latinoamericanos con China o India, donde existen pocas cosas en común. Sin embargo, existirá una menor distancia cultural entre México y Colombia por ejemplo. Investigadores como Caligiuri (2000b), Thomas y Mueller (2000) han identificado que si la distancia cultural es mayor, las dificultades que enfrentan los negocios internacionales también son mayores.

En el modelo representado en la [figura 4](#) es posible apreciar la interacción de estos elementos en el desarrollo de la competencia cultural del individuo. Cabe resaltar que los factores moderadores (etnocentrismo institucional y distancia cultural) influyen de manera negativa en la creación de esta competencia.

Figura 4. Competencia cultural en los negocios internacionales



Fuente: Johnson et al., 2006

La globalización es un fenómeno que no se puede detener y va en incremento con el paso del tiempo debido a las múltiples relaciones comerciales entre las diferentes naciones. La habilidad de comunicarse y hacer negocios de manera efectiva será un elemento importante a ser tomado en cuenta por los empresarios al evaluar nuevos empleados. Por tanto, la inteligencia cultural será un elemento indispensable a ser desarrollada dentro de las universidades.

Existen sociedades donde el multiculturalismo es un fenómeno natural como en el caso de Canadá, Australia y algunos países europeos donde la inmigración ha sido un fenómeno constante y se ha visto como una estrategia de desarrollo económico. Sin embargo, existen otras culturas en donde más bien se ha permanecido inmune a los fenómenos transculturales como en la mayor parte de América Latina debido a que las condiciones no han sido atractivas para inmigrantes de otras naciones. En el caso de Estados Unidos, el atractivo principal consiste en el desarrollo económico alcanzado por su sociedad, pero no es fácil

hacer una integración cultural y los inmigrantes más bien prevalecen en barrios o en grupos sociales que conservan sus tradiciones.

Los aspectos que comprenden los estudios multiculturales tienen diversas aplicaciones en los negocios internacionales para lograr una mayor efectividad cuando intervienen dos o más culturas. Sin embargo, un contacto entre dos culturas siempre comienza con un ejercicio de negociación. La negociación entre diversas culturas es un fenómeno en donde se involucran aspectos empresariales, personales y tradiciones de las naciones.

4. Negociaciones internacionales

La cultura afecta a los negocios internacionales como se estableció con anterioridad y por ende a las negociaciones. Gelfand *et al.*, (2001) encontraron que los norteamericanos por ejemplo, perciben los conflictos como más acerca de ganar y violaciones a los derechos civiles, mientras que los japoneses perciben el mismo conflicto como más acerca de compromisos y de violaciones a las tareas. De acuerdo con Brett (2001) las negociaciones pueden tener diferentes aproximaciones de acuerdo con los rasgos culturales. En la [tabla 4](#) se muestran diferencias de actuación que podrían presentarse en cuatro diferentes culturas cuando se realizan negociaciones.

Tabla 4. Diferencias culturales en las negociaciones

Dimensión	Finlandia	India	México	Estados Unidos
Meta: contrato o relación		Los negocios en India son personales, se establecen relaciones	Los mexicanos buscan una relación de largo plazo	Establecen rápidamente un rapport, entonces se mueven a la negociación.
Actitud: ganar-perder, ganar-ganar (integrativa-distributiva)			Tienen una actitud de ganar-ganar	Buscan ganancias mutuas siempre que sea posible
Estilo personal: formal o informal		Las negociaciones siguen procedimientos formales, pero la atmosfera es amigable y relajada	No se sigue un protocolo establecido	A los norteamericanos no les gusta la formalidad o los rituales en las interacciones de negocios
Comunicación: directa o indirecta	Los finlandeses son directos	"No" es tajante, las respuestas evasivas son comunes y más educadas	Los negociadores mexicanos pueden parecer indirectos y evitan decir "no"	Son directos y al objetivo
Sensibilidad de tiempo: alta o baja	Los finlandeses comienzan las negociaciones de inmediato, sin ningún preámbulo. No es apropiado llegar tarde	Los hindúes conducen las negociaciones pausadamente.	La atmosfera de los negocios es relajada	Esperan decisiones y soluciones rápidas

Fuente: Elaborado a partir de Metcalf *et al.*, 2007

Los rasgos característicos de una negociación de acuerdo con Metcalf *et al.*, (2007) son:

Negociación integrativa o distributiva. Una negociación es distributiva cuando se tiene una posición en donde para ganar, la otra parte tiene que perder, tomando en consideración que existe un tamaño limitado de recursos bajo discusión. En una negociación distributiva las partes ceden en algunos detalles pero consideran que las ganancias para ambas partes pueden ser mayores a la situación actual. En una negociación distributiva los negociadores generalmente tienen una táctica dura buscando cubrir sus intereses mientras que en una integrativa los negociadores comparten información de sus intereses buscando obtener información de los intereses de su contraparte.

Tarea o relación. Los negociadores basados en la tarea ponen énfasis en el proyecto específico que en ese momento se presenta y le dan importancia a compartir información tomando en consideración diferentes alternativas. Los negociadores que provienen de países donde las relaciones son más importantes (colectivistas), pasan más tiempo construyendo amistad y confianza entre los miembros del grupo y discutiendo objetivos más amplios en beneficio de una larga relación mutua.

Base de la confianza. La base de la confianza puede ser externa cuando el sistema legal de un país verdaderamente protege a sus ciudadanos y sus relaciones comerciales (caso de los países desarrollados); en este caso los contratos son detallados pues en caso de incurrir en faltas se puede hacer una demanda de tipo legal. Sin embargo, la base de la confianza es interna cuando las partes sienten que existe una confianza mutua y compromiso, en este caso existen lineamientos generales para los contratos. Ambos casos se pueden presentar en países desarrollados ya que existen países que tienen sistemas legales

confiables y aun así prefieren los acuerdos generales basados en la confianza.

Forma del acuerdo. Las formas de acuerdo pueden ser explícitas como en el caso de los contratos escritos o simplemente acuerdos verbales. En el caso de los primeros (Trompenaars, 1993) se especifica lo que cada parte debe de hacer y por tanto, se provee de estabilidad a la organización para minimizar los riesgos. En el caso de los acuerdos más informales, los negociadores creen que los contratos escritos son muy rígidos para permitir que la relación de negocios evolucione. En muchas ocasiones los convenios tienen un contenido general para permitir que las nuevas iniciativas sean incluidas sin tener la necesidad de volver a detallar los contratos.

En el caso de los países latinoamericanos, Ogliastri (2000) realizó una investigación cualitativa donde ha encontrado que los ejecutivos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, de manera informal en donde se busca una relación personal. En general el latino piensa a corto plazo, es espontáneo, improvisa y comúnmente se compromete a términos que no puede cumplir pues quiere quedar bien en la negociación. En el caso de los líderes argentinos Altschul *et al.*, (2007) los definen como emocionalmente sensitivos, se ofenden fácilmente con palabras y acciones, tienden a leer entre líneas y piensan que las cosas pueden cambiar debido a terceras personas; la toma de decisiones es de arriba hacia abajo, espontánea e impulsiva con énfasis en los conceptos lo cual puede hacer las negociaciones largas. Ogliastri (2007) por su parte, describe a los líderes colombianos como personas que están interesadas en la excelencia, que organizan equipos de trabajo, visionarios, íntegros, modestos y diplomáticos; de acuerdo a su estudio cualitativo realizado en 72 líderes colombianos las características comunes son: visión de largo plazo, trabajo en equipo, flexible, ambicioso, se anticipa a las

circunstancias y tiene poder basado en sus relaciones interpersonales. Howell *et al.*, (2007) describen al líder mexicano como paternalista ya que le gusta contribuir a cumplir las expectativas de sus empleados en cuanto a seguridad y lo ve como una persona de manera íntegra y espera de sus subordinados lealtad y respeto; sin embargo, las ideas de profesionalización, estandarización y la mejora de la competitividad y productividad son ideas que el empresario mexicano tiene presentes.

Volkema (2004) realizó un estudio en nueve países (Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Noruega, India, España, México, Chile y Brasil) y encontró que la distancia en el poder estaba inversamente relacionada con el uso tradicional del estilo negociador competitivo (pedir información a otros, ocultar los límites negociados, etc.) como sucede con los negociadores norteamericanos pero podríamos esperar un comportamiento menos agresivo en negociadores latinoamericanos. Otro factor de influencia encontrado en el estudio es que un factor bajo en el manejo de la incertidumbre estaba relacionado con comportamientos de negociación competitivos negativos como el de pagar por información. En este sentido, es importante recurrir a las características de los rasgos culturales anteriormente descritas para fincar una estrategia de negociación adecuada dependiendo de quién esté sentado del otro lado de la mesa, pero siempre teniendo en cuenta el concepto de inteligencia cultural ya que ello nos proveerá de herramientas para tener una negociación más efectiva.

Las negociaciones internacionales mayormente se dan en un largo plazo y requieren de un aprendizaje. De acuerdo con Shapiro *et al.*, (2008) las etapas para el desarrollo de una sensibilidad cultural en negociadores internacionales tiene cuatro fases:

- 1) **Enamoramiento.** En esta fase comienza el conocimiento de una nueva cultura y otra forma de hacer negocios. Se brinda confianza sin considerar los riesgos.
- 2) **Trabajador extranjero.** Inmersión en la cultura extranjera, una actitud más realista, el final del enamoramiento y un choque cultural. Las relaciones de negocios son a prueba y error; se construyen marcos de referencia para desarrollar la base de una forma de trabajo.
- 3) **Trabajador competente.** Entendimiento de la cultura extranjera y un comportamiento diplomático. Existe una relación de negocios bien establecida con una mayor eficiencia donde hay marcos de referencia compartidos.
- 4) **Socio.** Desarrollo de una sensibilidad cultural y el aprecio de una cultura diferente. Un alto compromiso de los socios además de una alta eficiencia en el negocio común.

El primer contacto que tienen dos diferentes empresas es siempre una negociación. El proceso de negociación antecede a cualquier tipo de acuerdo comercial. Cuando se trata de una negociación a nivel doméstico, los ejecutivos deben de prepararse estratégicamente para cerrar un acuerdo. Cuando la negociación es a nivel internacional, los encargados deberán tener en cuenta los rasgos de la cultura nacional, mostrar una inteligencia cultural y saber cuáles son los estilos de negociación que pudieran presentarse típicamente en un país. Muy a menudo, los negociadores de las empresas se encuentran poco preparados para establecer relaciones comerciales a largo plazo. La mayor parte de las negociaciones se basan en la confianza y esta debe de ser desarrollada a través del tiempo. En Latinoamérica el uso de estrategias integrativas (ganar-ganar), donde la confianza y la relación son básicas para establecer un acuerdo se puede decir que los convenios son muy informales ya que debido a un bajo manejo de la incertidumbre las leyes pudieran no proteger fácilmente a las partes involucradas. Sin embargo, en países donde la base de la confianza son las le-

yes y reglamentos se tenderá a establecer convenios muy estructurados donde la tarea sea primordial y tal vez se deje a un lado la relación de tipo personal. Finalmente, el aprendizaje organizacional que se da a través de las negociaciones internacionales es un proceso que lleva tiempo y que aún está en sus inicios en la mayoría de los países latinoamericanos pero que se dará conforme el proceso de globalización se establezca indudablemente.

5. Consideraciones finales

El objetivo de este artículo es enmarcar el contexto de las negociaciones dentro de un ámbito internacional. Los negocios internacionales son un factor detonante de las economías de las naciones especialmente cuando se trata de la inversión extranjera directa o bien de las exportaciones. Los negociadores deben de estar preparados para realizar negocios en cualquier tipo de contexto cultural dado que las condiciones de la globalización así lo requieren. Este proceso no se puede dar de manera fortuita, se debe de realizar un esfuerzo consiente para adquirir destrezas multiculturales tomando en consideración la inteligencia cultural.

Aunque existe una cierta uniformidad entre los países latinoamericanos como algunos autores que han estudiado las diferencias culturales proponen, se demostró también existen diferencias significativas entre nuestros países y sucede lo mismo dentro de los llamados anglosajones y los europeos e inclusive entre los casos de Estados Unidos y Canadá donde la inmigración ha hecho sociedades multiculturales aun dentro de un mismo país. Los ciudadanos de los países pueden desarrollar una sensibilidad cultural como es el caso de los canadienses o bien buscar homogenizar los rasgos culturales diferentes o no adecuados a su cultura como es el caso de los norteamericanos. Sin embargo, las diferencias culturales cambian únicamente a través de las generaciones como han demostrado investigadores como Inglehart. Estos cambios culturales muy posiblemente no llevarán a la creación de una cultura homogénea mundial pues en algunos casos como el de España y Francia por ejemplo, se han realizado verdaderos esfuerzos de rescate de la cultura nacional. Es por ello determinante desarrollar una inteligencia cultural para poder de esta manera crear una conciencia de tolerancia que lleve a los ciudadanos del mundo a entender mejor a sus semejantes.

Aparentemente, no existen ventajas culturales nacionales que garanticen el éxito empresarial. Las empresas norteamericanas o chinas pueden ser tan exitosas como las alemanas, colombianas, brasileñas o japonesas. Es decir, la cultura nacional no está relacionada directamente con el éxito de la organización, son más bien los elementos estratégicos y organizacionales que logran el éxito empresarial. Sin embargo, el éxito en las relaciones internacionales sí podría depender del entendimiento de las costumbres y la tolerancia hacia otros pueblos; este es el caso de empresas transnacionales que han establecido sus operaciones en muchos países logrando adecuar sus productos a los mercados de cada país en particular.

Los conceptos mencionados en el presente trabajo, se deben ver como los pilares en el contexto de los negocios internacionales ya que el costo involucrado en emprender la búsqueda

de socios comerciales fuera del país de origen, no debe de ser visto a la ligera; los gobiernos de algunos países han inclusive realizado inversiones cuantiosas para que las exportaciones de países de Latinoamérica tengan éxito en diversas partes del mundo promoviendo representaciones e inclusive ferias. Las empresas mexicanas, colombianas, argentinas y en general las latinoamericanas están en competencia con las chinas, las hindúes y las de Europa del Este donde se están ofreciendo oportunidades a las empresas multinacionales por sus ventajas en cuanto a costos y localización estratégica. Por tanto, es importante que los tomadores de decisiones de las organizaciones miren hacia aquellos individuos mejor cualificados para realizar las negociaciones internacionales

Referencias Bibliográficas

- Alder N.J. (1984). *Expecting international success: Female managers overseas*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, pp.79-85.
- Altschul C., Altschul, M., López M., Preziosa M. y Ruffolo F. (2007). *Argentina: Crisis of Guidance en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. Culture and Leadership Across the Word*. Erlbaun Associates, New Jersey.
- Ang S., Van Dyne L., y Kob C. (2006). *Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence*. *Group and Organization Management*, Vol. 31, Núm. 1, pp. 100-123.
- , Van Dyne L., Kob C., Ng K.Y., Templer K.J., Tay S. y Chandrasekar N.A. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance*. *Management and organization Review*, Vol. 3, Núm. 3, 335-371.
- Aycan Z. (1997). *Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 Num.4, pp. 434-456.
- Bartlett C.A. y Ghoshal S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.
- Black J.S. (1990). *Cross cultural training effectiveness*. *Academy of Management Review*, Vol. 15, Núm. 1, pp- 113-136.
- Blakely G.L., Srivastava A., y Moorman R.H. (2005). *The effects of nationality, work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12, Núm. 1, pp. 103-117.
- Brett J.M. (2001). *Negotiation Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey Bass, San Francisco.
- Brodbeck F.C., Frese M., Akerblom S., Audia G., Bakacsi G. (2000). *Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73, Núm. 1, pp. 1-29.
- Caligiuri P.M (2000a). *The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-related performance*. *Personnel Psychology*. Vol. 53, Núm. 1, pp. 67-88.
- Caligiuri P.M (2000b). *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*. *Management International Review*. Vol. 40, Núm.1, 61-80.
- Connor P.E. y Becker B.W. (1994). *Personal values and management: What do we know and why don't we know more?* *Journal of Management Inquiry*. Vol.3, Núm. 1, pp. 67-73.
- Dalton R. y Chull Shin D. (2006). *Citizens, Democracy and Markets Around the Pacific Rim*. Oxford University Press. Oxford.
- Earley P.C. y Ang S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press. Stanford, CA.

Diener E., Oishi S. y Lucas R.E. (2003). *Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. Annual Review of Psychology. Vol.54, pp. 403-425.*

Ensari N. y Murphy S.E. (2003). *Cross-cultural variations in leadership perceptions and attributions of charisma to the leader. Organizational behavior and Human Decision Process. Vol. 92, Núm. 1-2, 52-66.*

Esmer Y. y Pettersson T. (2007). *Measuring and Mapping Cultures: 25 years of Comparative Values Surveys. Brill Academic, Boston.*

Farh J.L., Zhong C.B., y Organ D.W. (2004). *Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. Organization Science, Vol.15, Núm. 2, pp. 241-253.*

Fu P.P., Peng T.K. Kennedy J.C. y Yukl G (2003). *Differences and similarities in preferences of influence tactics: A comparison of Chinese managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China. Organizational Dynamics. Vol. 33, Núm.1, pp. 32-46.*

Gelfand M.J., Nishii L.H., Holcombe K.M., Dyer N., Obuchi K.I., Fukuno M. (2001). *Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. Journal of Applied Psychology. Vol.86, Núm. 6, pp.1059-1074.*

-----, Erez M. y Aycan Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior. Annual Review of Psychology- Vol.58, pp. 479-514.*

Goleman D. (1995). *Inteligencia emocional. Zeta, México.*

Graen, G. B. (2006). *In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from Project GLOBE. Academy of Management Perspectives, Vol 20, No.4, pp. 95-101.*

Hofstede G. (2001). *Cultures consequences: International differences in work-related values. SAGE, California.*

----- (2001). *Cultures consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2ed, SAGE, California.*

House R.J., Javidan M., Hanges P.J. y Dorfman P.W. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. Journal of World Business. Vol.37, Núm. 1 pp. 3-10.*

-----, Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. y Gupta V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies. SAGE, California.*

Howell J., de la Cerda J., Martinez S., Bautista A., Ortiz J., Prieto L. y Dorfman P (2007). *Societal Culture and Leadership in Mexico - A Portrait of Change en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. Culture and Leadership Across the Word. Erlbaum Associates, New Jersey.*

Inglehart R. (1988). *Cultura, política y democracia estable. Revista española de investigaciones sociológicas. Vol. 42, pp. 45-66.*

----- Basáñez M. y Méndez Moreno A. (1998). *Human Values and Beliefs: A cross-cultural Sourcebook. University of Michigan Press. Michigan.*

Jabri M. M. (2005). *Commentaries and Critical Articles : Text-context Relationships and Their Implications for Cross Cultural Management*. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 5, No. 3, 349-360.

Johnson J.P., Lenartowics T. and Apud S. (2006). *Cross- cultural competence in international business: toward a definition and a model*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 525-543.

Kihlstrom J.F. y Cantor N. (2000). *Social intelligence*. Cambridge University Press. New York.

Licht A.N., Goldschmidt Ch., y Schwartz S.H. (2005). *Culture, law and corporate governance*. *International Review of Law and Economics*. Vol 25, Núm. 2, pp. 229-255.

Liu C., Borg I. y Spector P.E. (2004). *Measurement equivalence of the German Job Satisfaction Survey used in a multi-national organization*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, Núm. 6, pp. 1070-1082.

Neisser, U. (1976). *General, academic, and artificial intelligence*. En Washburn S. y Jay P. editors. *Human intelligence: Perspectives on its theory and measurement*. Ablex, N.J.

Northouse P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Sage, California.

Meyer J.P., Stanley D.J. Herscovith L. Topolnytsky L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.61, Núm. 1, pp. 30-52.

Miller E.K (1994). *Diversity and its management: training management for cultural competence within the organization*. *Management Quarterly*. Vol. 35, pp. 17-24.

Mol S.T., Born M., Willemsen M.E y Van der Molen H.T. (2005) *Predicting expatriate job performance for selection purposes: a quantitative review*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol 36, Núm. 5, pp. 590-620.

Ogliastri E. (2000). *El estilo de negociación del latinoamericano. Una investigación cuantitativa*. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* Vol 25, pp. 43-58.

----- (2007). *Colombia: The Human Relations Side of Enterprise* en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. *Culture and Leadership Across the Word*. Erlbaum Associates, New Jersey.

Peterson, D., Puia, G., & Suess, F. (2002). *Yo tengo la camiseta (I have the Shirt On): An exploration of job satisfaction and commitment among workers in México*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 10, Núm. 2, pp. 73-88.

Ralston D.A., Vollmer G.R., Srinivasan N., Nicholson J.D., Tang M., y Wan P. (2001). *Strategies of upward influence: A study of sex cultures from Europe, Asia, and America*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol 32, Núm 6, pp. 728-735.

-----, Egri C., de la Garza M.T., Prem R. et al. (2009). *Ethical preferences for influencing superiors: A 41-society study*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, Núm. 6, pp. 1022-1045.

Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas*. GEDISA, Barcelona.

Rokeach M. (1969). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. Jossey-Bass, San Francisco.

Ronen (1989). *Training the international assignee*. En Goldstein L. Editor, *Training and development in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.

Salovey P y Mayer D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality Vol 9*, pp. 185-211.

Schwartz S. H. (1994). *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* *Journal of Social Issues*. Vol 50, pp. 19-45.

----- (1999). *Cultural value differences: Some implications for work*. *Applied Psychology*, Vol. 48, pp. 23-47.

Shapiro J.M., Ozanne J.L. y Saatcioglu B (2008). *An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 5, pp. 71-87.

Smith P.B., Peterson M.F. y Thomas D.C (2008). *The Handbook of Cross- Cultural Management Research*. SAGE, California.

Sternberg R.J. (1997). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. Plume, N.Y.

Thomas A.S. y Mueller S.L. (2000). *A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, No.2, pp. 287-301.

Thomas D.C., e Inkson K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler, San Francisco.

-----, Erlon E., Ekelund B., Ravlin E., Cerdin J.C., Poelmans P.S., Brislin R. Pekerti A. Maznevski M., Au K y Lazarova M.B. (2008). *Cultural Intelligence: domain and assessment*. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 8 No. 2, pp. 123-143.

----- y Fitzsimmons S.R. (2008). *Cross-Cultural Skills and Abilities: From Communication competence to cultural intelligence*. En Smith P.B., Peterson M.F. y Thomas D.C. *The Handbook of Cross- Cultural Management Research*. SAGE, California.

Trompenaars F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* Burr Ridge. Irwin Professional Publishing, Illinois.

Tung R.L. (1981). *Selection and training of personnel for overseas assignments*. *Columbia Journal of World Business*, Vol.16, pp. 68-78.

----- (1986). *Corporate executives and their families in China: The need for cross-cultural understanding in business*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, pp. 51-56.

Vandenberghe C., Stinglhamber F. Bentein K. y Delbaise T. (2001). *An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol.32, Núm. 3 pp. 322-347.

Vecernik J. (2003). *Skating on thin ice: a comparison of work values and job satisfaction in CEE and EU countries*. *International Journal of Comparative Sociology*, Vol.44, Núm. 5, pp. 444-471.

Volkema R. (2004). *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethically of negotiation behavior: a nine-country analysis*. *Journal of Business Research*. Vol. 57, pp. 69-78.

Walker R. y Foley J. (1973). *Social intelligence: Its history and measurements*. *Psychological Reports* Vol. 33, pp. 839-864.

Williamson D. (2002). *Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture*. *Human Relations*, Vol. 55, No. 11, pp. 1373-1395.



La diversificación en las empresas de medios: El caso de Globo en Brasil

ÁREA: 1
TIPO: Casos
Concretos

Diversification in Media Firms: The Case of Globo in Brazil
A diversificação nas empresas de mídia: O caso de Globo em Brasil

AUTORES

Antonio A. Schuh

Department of
Technology &
Operations
IE Business
School, Spain
aaschuh@profesor.
ie.edu

Isabel Díez-Vial

Universidad
Complutense de
Madrid, España
diezvial@ccee.
ucm.es

1. Autora de Contacto:
Departamento de
Organización de
Empresas, Facultad de
Ciencias Económicas
y Empresariales, Uni-
versidad Complutense
de Madrid, Campus
de Somosaguas, 28223
Madrid, Spain

El objetivo de este trabajo es explicar el éxito de las grandes corporaciones de medios por las estrategias de diversificación relacionada y de integración vertical. Para ello se realiza una revisión de la literatura que identifica los motivos específicos por los que las empresas de medios se diversifican: generar sinergias, garantizar el acceso a contenidos y afianzar su posición competitiva. Asimismo, se observa que las empresas utilizan la integración vertical para acceder a contenidos exclusivos que son fuente de recursos y capacidades estratégicos, claves para la diversificación relacionada. Finalmente, analizamos el caso de Globo en Brasil, donde se confirman los planteamientos desarrollados.

The goal of this paper is to explain the success of major media corporations by their use of strategies of related diversification and vertical integration. For this, we will present a literature review identifying the specific reasons for diversification by media companies: synergies, secure access to content and strengthen their competitive position. It is also noted that firms use vertical integration to secure exclusive content that can serve as a source of strategic resources and capabilities, which are by their part key for related diversification. Finally, we analyze the case of Globo in Brazil, which confirms these assessments.

O objetivo deste artigo é explicar o sucesso de grandes empresas de mídia através das estratégias de diversificação relacionada e integração vertical. Para tanto, apresentaremos uma revisão da literatura que identifica as razões específicas para diversificação das empresas de mídia: sinergias, garantia de acesso a conteúdo e reforço da posição competitiva. Além disso, se observa que as empresas usam a integração vertical para ter acesso a conteúdos exclusivos que são fonte de recursos e capacidades estratégicas, críticos para a diversificação relacionada. Finalmente, analisamos o caso de Globo em Brasil, que confirma a abordagem desenvolvida.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.04

1. Introducción

Las estrategias de diversificación relacionada y vertical son frecuentes en la conducta empresarial de los grupos de medios. Basado en un estudio realizado a los siete mayores grupos empresariales—Time Warner, Disney, NewsCorp, Bertelsmann, NBC Universal, CBS, y Viacom—, se observa que todos ellos tienen participación en más de un medio de comunicación —Televisión, satélite, radio, prensa escrita, telefonía o Internet—, siendo lo más habitual el participar en al menos tres de ellos (Arsenault y Castells, 2008).

De igual manera, las empresas establecen estrategias tendentes a controlar los contenidos que difunden mediante su integración vertical. El caso de News Corp es un claro ejemplo de esta estrategia. Posee un estudio de producción de películas —20th Century Fox—, es activo en la agregación de contenidos audiovisuales —a través de Fox Networks que produce, entre otros, el Canal Fox con series propias y de terceros—. Todo ello lo distribuye posteriormente a través red de emisoras de TV abierta en los EE.UU., o por plataformas satelitales controladas por el Grupo, como SKY en Reino Unido, Italia o Alemania.

Este fenómeno de la diversificación en las empresas de medios se ha visto acelerado recientemente gracias a la digitalización y banda ancha de redes que permiten almacenar y reproducir contenido sin deteriorar la calidad, así como con Internet, que expande el rango de servicios provistos.

Sin embargo, la relación entre éxito empresarial, diversificación relacionada e integración vertical —tomados aisladamente o en combinación— no está claramente establecida en la literatura. La gran mayoría de trabajos se han centrado más en los problemas que la concentración de medios de comunicación puede tener para la diversidad informativa y problemas de libertad de expresión—Djanjov, Nenova, McIleshy y Shleifer (2003)—, que en encontrar una lógica económica y empresarial para el crecimiento.

En este trabajo tomamos esta última perspectiva y nos proponemos como principal objetivo tratar de profundizar en las razones por las que las empresas de medios diversificadas serían más rentables. Para ello, elaboramos un marco teórico que identifica los motivos específicos que las empresas de medios tienen para diversificarse o integrarse verticalmente. Posteriormente lo aplicamos a un caso en particular: el grupo Globo en Brasil.

PALABRAS CLAVE

**Medios de comunicación,
Diversificación,
Integración
vertical**

KEY WORDS

**Media,
Diversification,
Vertical
integration**

PALAVRAS-CHAVE

**Mídia,
Diversificação,
Integração
vertical**

2. Revisión de la literatura

Con el fin de ofrecer un marco para el análisis de la diversificación en empresas de medios, en este apartado realizamos una revisión de la literatura existente. Comenzamos analizamos las razones particulares de la industria que llevan a las empresas a diversificarse de forma relacionada y vertical para, posteriormente, evaluar la interrelación que existe entre ambas.

CÓDIGOS JEL

**L190; L140;
M100**

2.1. La diversificación relacionada a través de medios de comunicación

La diversificación relacionada ha sido ampliamente estudiada en su relación con el éxito empresarial, encontrándose una relación positiva en la mayoría de los trabajos. Entre los motivos en que se basa tal relación, se encuentran generar sinergias entre los diferentes negocios, acceder a recursos financieros disponibles dentro de la empresa pero procedentes de diversas divisiones, eliminar competidores por su mayor capacidad para soportar precios bajos en unos negocios a costa de las ganancias de otros, así como aprovechar las exenciones y beneficios fiscales (Palich *et al.*, 2000).

Al igual que en otras muchas industrias, estos motivos han sido utilizados para explicar la diversificación relacionada en empresas de medios de comunicación (Jung, 2003), si bien de todos ellos, el motivo más relevante en esta industria en particular es generar sinergias entre los diferentes negocios de una misma empresa. Las sinergias en medios de comunicación es un concepto bastante utilizado y familiar, habiéndose empleado diferentes denominaciones para éstas tales como 'Economías de propiedad entre medios de comunicación' (Doyle, 2002), 'Beneficios de las estrategias de promociones cruzadas' (Gershon, 2000), 'Economías de agregación' (Bakos y Brynjolfsson, 1999) o 'Economías de multifor-midad' (Dimmick, 1986).

Siguiendo en Enfoque Basado en Recursos, las empresas generan sinergias al compartir recursos y capacidades excedentarios entre diferentes negocios. En este sentido, los recursos se entienden como activos individuales, tangibles o intangibles, controlados por la empresa, mientras que las capacidades son un elemento intangible, dinámico y colectivo que se va acumulando a lo largo del tiempo (Grant, 1991).

Las empresas pueden compartir recursos físicos de carácter indivisible, utilizando su exceso de capacidad en otros negocios, bien simultáneamente en el tiempo, bien de forma secuencial. Éste sería el caso de empresas diversificadas que utilizan redes ya existentes de fibra o cable coaxial del teléfono para la televisión por cable. Igualmente, las máquinas de impresión pueden ser utilizadas secuencialmente en el tiempo combinando diferentes medios de comunicación, tales como periódicos diarios y revistas con menor periodicidad (Albarran y Dimmick, 1996).

Las sinergias también surgen de emplear recursos intangibles o capacidades ya existentes en la empresa, para nuevos medios de comunicación. Al no existir límite en su uso, las empresas pueden emplearlos extensivamente sin que por ello su coste aumente. Pueden utilizar su marca e identidad en nuevos medios, o bien su prestigio como empresa especializada en algún tema (Collette y Litman, 1997). Es el caso de Disney o Financial Times con una marca claramente identificable que emplean en diferentes medios. Disney ofrece dibujos animados, cuentos, series de televisión y bandas sonoras, todos ellos en torno a su posicionamiento como empresa de diversión infantil, mientras que el Financial Times explota su prestigio como informador económico para participar en diversas revistas de negocios (Gershon, 2000; Doyle, 2002).

Junto con las economías derivadas de compartir recursos tangibles e intangibles, se encuentran economías de escala por utilizar algunas materias primas iguales en diferentes negocios. Las empresas diversificadas que demandan una mayor cantidad del mismo tipo

de materia prima de proveedores externos tienen más poder negociador y por lo tanto son capaces de obtener un precio menor que sus rivales. No obstante, este motivo está más relacionado con tamaño de la empresa y por tanto del pedido, que con su grado de diversificación (Stephan, 2005).

Finalmente, las sinergias pueden provenir de realizar un mayor esfuerzo en la promoción de sus productos, tales como programas de televisión o películas, a través de sus propias subsidiarias. El resultado es que las empresas diversificadas son capaces de desarrollar y promocionar sus proyectos de forma más extensa que sus contrapartes no diversificadas (Doyle, 2002; Jung y Chan-Olmsted, 2005).

Williams (2002) en un estudio realizado en cuatro grandes corporaciones de medios –Disney, CBS, G.E. y Time Warner– constató que éstas dedican más tiempo a cubrir sus propios productos y servicios que los de otros, que los tratan de una manera más positiva, y dan detalles sobre su fecha programada con mayor antelación. Cuanto mayor es la empresa y más diversificada está, más se aprecia este esfuerzo de publicidad cruzada.

La gran mayoría de trabajos que han analizado la relación entre diversificación y éxito en las empresas de medios, han encontrado una relación positiva y significativa (Asai, 2006). Los trabajos suelen utilizar como medida de éxito diversas aproximaciones a resultados financieros –ROA, ROE, eficiencia interna– o cuota de pantalla, mientras que para la diversificación emplean medidas de relación entre negocios a partir de los códigos SIC de los sectores en que las empresas están presentes.

No obstante, la semejanza entre los códigos SIC no siempre indica que exista una verdadera relación entre negocios a partir de sus recursos y capacidades; como tampoco semejantes recursos y capacidades van unidos a mismos códigos SIC (Markides y Williamson, 1996). En el caso particular de medios de comunicación, una empresa que participa en diferentes medios tales como revistas o periódicos, y radio o televisión, figuraría como diversificación no relacionada desde el punto de vista de los códigos de los sectores, si bien se pueden explotar los mismos recursos y capacidades. A consecuencia de ello, diversos estudios han encontrado una relación entre diversificación y éxito en forma de ‘U’: la diversificación más rentable es la menos relacionada (Jung, 2003; Jung y Chan-Olmsted, 2005), cuando lo predecible es lo contrario. La gran mayoría de trabajos realizados en otros sectores han constatado que la diversificación incrementa los beneficios hasta un punto, a partir del cual la empresa se diversifica de forma cada vez menos relacionada, reduciendo las sinergias, por lo que los beneficios baja. Es decir, tiene forma de ‘U’ invertida (Pallich *et al.*, 2000).

2.2. La integración vertical y el control de los contenidos

Mientras que la diversificación tiene que ver con la entrada de la empresa en negocios relacionados con ofrecer diferentes productos de medios, la integración vertical hace referencia a poseer activos implicados en la producción, distribución, exhibición y venta de tales productos. La cadena de valor de las empresas de medios se puede dividir en tres grandes actividades: crear contenidos de medios, su “empaquetamiento” para incorporarlos a componentes digitales o físicos que permitan su difusión el mercado, y finalmente la distribución a los consumidores por los diferentes medios de comunicación (Doyle, 2002).

En los últimos años, en parte por el fuerte ascenso de puntos de venta disponibles para la difusión de productos de medios derivados de Internet y la televisión por cable, las empresas han emprendido estrategias de integración verticales destinadas a controlar los contenidos. De poco sirven grandes infraestructuras en distribución si no se tienen contenidos que ofrecer (Croteau, Hynes y William, 2001) o, como suelen decir profesionales del sector ‘content is king’. Entre las estrategias utilizadas se encuentra las compras a empresas productoras ya existentes –e.g. Disney compró la cadena de TV ABC–; el desarrollo de empresas propias – e.g. MediaPro creó su canal Go!TV con contenidos exclusivos de fútbol, incluyendo desde partidos a programas de análisis –; o bien el establecimiento de contratos en exclusiva para determinados espectáculos o artistas –e.g. HBO, canal de TV de pago, tiene control exclusivo de las películas de los más grandes estudios de Hollywood–.

Al igual que la diversificación relacionada, la integración vertical de las empresas de medios puede ser explicada por los mismos motivos que en cualquier otra industria. Éstos son reducir costes de transacción, mejorar la planificación del proceso productivo, evitar problemas de calidad, reducir la incertidumbre del entorno e incrementar su poder de mercado. No obstante, los dos motivos más relevantes para las empresas de medios son: garantizar una estabilidad y calidad en el suministro de contenidos y mejorar su posición competitiva.

El control de los contenidos por parte de las empresas de medios responde, en primer lugar, a evitar el riesgo de falta de contenidos en el mercado. Si es la propia empresa la que controla su producción, ésta tiene garantizado su acceso. La integración vertical elimina o al menos reduce el problema de que no haya suficientes elaboradores de programas independientes en la región de distribución para ofrecerlos a un coste apropiado, con los programas necesarios y adecuados a la licencia concedida. Desde el punto de vista de la producción de contenidos, las ventajas están relacionadas con una estabilidad en la demanda que permite acometer mayores y previsibles inversiones, a la vez que es una fuente de información rápida y adecuada sobre nuevas necesidades (Doyle, 2002).

La empresa podría establecer contratos puntuales con productoras independientes para el suministro de los contenidos deseados, sin necesidad de integración vertical. El problema es que el diseño de contenidos adaptados a las necesidades de una empresa de medios es una inversión en activos específicos. La productora depende de la empresa de medios que la contrató, lo que puede utilizarse por esta última para renegociaciones oportunistas del acuerdo. Se podrían establecer contratos a largo plazo lo más completos posible, si bien ello tiene altos costes de transacción y tampoco impide que surjan cambios en el entorno que obliguen renegociaciones posteriores –e.g. Un nivel de audiencia diferente a la estimada– (Williamson, 1985).

Por otro lado, evaluar las características del contenido que se va a comprar, tales como calidad de un programa, no es fácil antes de su lanzamiento. Las productoras independientes podrían utilizar esta asimetría informativa en su beneficio, realizando un menor esfuerzo del pactado, bajando la calidad estimada o buscando unas condiciones del contrato que den paso a renegociaciones oportunistas posteriores (Oba y Chan-Olsmed, 2006).

En segundo lugar, las estrategias de integración vertical responden al interés de la empresa por afianzar su posición competitiva en la distribución de contenidos. Este motivo está relacionado con la alta concentración de las empresas en las actividades implicadas, que

lleva a ser tratadas como oligopolios. Las productoras, al igual que las empresas de medios muestran una alta concentración. En la mayoría de los países Europeos, el sector de distribución de TV está concentrado en los típicamente 3 a 6 canales de TV abierta activos en cada mercado, y tiene tres grandes productoras que sirven el mercado Europeo: Endemol, Freemantle Media, y Studio Canal. Igualmente, en EE.UU. las unidades de producción de TV de los 4 'majors' estudios –Disney/Buena Vista, Fox, Viacom/Paramount, Sony & Warner y NBC Universal–, sirven a las necesidades de los 3 canales de TV abierta líderes y del ahí pujante mercado de canales sólo disponibles en TV de pago.

La secuencia de dos estructuras oligopolistas en la cadena de valor ofrece a las empresas integradas verticalmente la oportunidad de mejorar su posición competitiva de dos formas: reduciendo costes de aprovisionamiento –doble marginalización– y eliminando competidores. Dos fases con poder de mercado introducen un 'exceso de poder'–doble marginalización– en la cadena de valor que eleva el precio final y reduce la cantidad ofrecida más allá del nivel óptimo de monopolio. Mediante la integración vertical la empresa sustituyen los altos precios del mercado por el coste de producción, lo que le otorga una ventaja en costes frente a sus rivales no integradas verticalmente y en consecuencia mayores beneficios¹ (Hamilton y Mqasqas, 1996).

Asimismo, las empresas de distribución de medios integradas hacia contenidos pueden afianzar su posición competitiva impidiendo la entrada de nuevos compe-

tidores o incluso eliminando a los ya establecidos. En particular, las empresas ya integradas pueden utilizar su doble posición en al cadena de valor, como proveedores y compradores de contenidos, para elevar los costes de sus rivales en el aprovisionamiento de contenidos. Bien a través de la exclusión de productoras controladas, bien a través de una subida en los precios de venta discriminatorios, las empresas diversificadas verticalmente ponen es desventaja a sus competidoras en distribución no integradas. Si éstas quieren distribuir contenidos tienen que estar ellas también integradas verticalmente, lo que conlleva mayores inversiones y, comparado con sus rivales ya establecidas con mayor experiencia y reputación, mayores costes de capital (Krattenmaker y Salop, 1986; Ford y Jackson, 1997).

Una forma de llevar a cabo estas estrategias verticales que ha atraído mucha atención es la creación de contratos en exclusiva sobre contenidos –e.g. Derechos para la retransmisión de partidos de fútbol (Caves y Crandall, 2001). Son contratos impuestos por una empresa de distribución sobre sus proveedores de contenidos mediante los cuales limita su acceso a la competencia. Se considera que este tipo de contratos son especialmente útiles para mejorar la posición competitiva de las empresas que quieren entrar en la industria, y no tanto de las ya establecidas. Con vistas a cambiar el comportamiento de la audiencia y darse visibilidad como nuevo distribuidor de contenidos, los competidores entrantes son los que buscan el acceso exclusivo a contenidos. Mientras que en ausencia de derechos en exclusiva, los proveedores de contenidos tenderán a venderlos a empresas ya establecidas y con alta cuota de mercado que garantice una rentabilidad mínima, con estos derechos las nuevas entrantes pueden obtener contenidos que atraigan a clientes de otras distribuidoras (Lee, 2009).

1. En realidad el beneficio aumenta solo si las empresas de alguna de las dos fases tienen un comportamiento colusivo que asemeje a una sola empresa monopolista, o bien si tras la integración vertical hay un aumento de la concentración horizontal. Si no es así, las empresas mantienen su interés por integrarse verticalmente pero las rentas que obtienen, al menos temporalmente, provienen por tener unos precios menores que sus rivales no integrados verticalmente (Gaudet y Van Long, 1996).

Los estudios aplicados a medios de comunicación que analizan el efecto de estrategias de integración vertical sobre el éxito de las empresas son limitados, si bien apuntan a una relación positiva (Ford y Jackson, 1997; Doyle, 2002). La gran mayoría de los autores se han centrado en identificar prácticas anticompetitivas que pueden utilizar las empresas integradas y su consecuencia para el bienestar social. De hecho, algunos países han establecido restricciones al control de contenidos por parte de las empresas de medios –e.g. Entre 1992 y 1996 en EE.UU. con ‘*Cable Television Consumer Protection and Competition*’.

2.3. Los contenidos como fuente de recursos y capacidades estratégicos

El control de contenidos exclusivos mediante estrategias verticales, además de las ventajas asociadas al acceso garantizado a contenidos y una mejor posición competitiva, tiene un papel fundamental en la diversificación relacionada de empresas de medios. Los contenidos son en realidad, resultado de una combinación de diferentes recursos y capacidades existentes que la empresa pueden utilizar para generar sinergias en diferentes negocios.

Las empresas que poseen contenidos ya creados y almacenados con su copyright pueden emplearlos con pequeñas variaciones en diferentes medios, generando así sinergias entre los negocios–*reporpuosing* (Albarran y Moellinger, 2002). Asimismo, el conocimiento y habilidades del personal creativo, tales como músicos, editores, escritores, actores, directores y periodistas, su forma de coordinarse, y las capacidades que se generan son la base para el desarrollo de esas nuevas aplicaciones en diferentes medios.

Sería el caso de una empresa que a partir de una película pasa a vender vídeos, película en cable, DVD con la banda sonora, cuentos y serie de televisión. Con ello la empresa, además de rentabilizar los contenidos, aprovecha sus conocimientos de clientes, afianza su marca y comparte algunos recursos de producción (Chan-Olmsted y Chang, 2003). En general, el potencial para la reutilización de contenido es mayor cuanto más genéricos sean y cuanto más fácil se pueda reempaquetar en diferentes formatos. La digitalización simplifica este procedimiento pues reduce a un mismo formato texto, imágenes y sonido listos para distribución (Stephan, 2005).

Las sinergias creadas por compartir contenidos entre los distintos negocios de la empresa son, además, difíciles de replicar por la competencia. Las sinergias pueden ser ‘contestables’, resultado de la combinación de recursos que crean valor para la empresa pero son competitivas, y sinergias ‘idiosincrásicas’. Éstas, además de crear valor, se apoyan en una combinación de recursos específica de la empresa que al no ser fácil de obtener por los rivales es fuente de rentas sostenidas en el tiempo (Mahoney y Pandian, 1992). Son sinergias que surgen a partir de recursos y capacidades que la competencia no puede comprar, imitar o sustituir mediante relaciones de mercado a un precio competitivo, esto es, recursos y capacidades estratégicos para la empresa (Markides y Williamson, 1996).

Una empresa de medios podría contratar la impresión a otra especializada y con altas economías de escala, licenciar parte de sus contenidos para que otros la exploten en vez de diversificarse, o bien alquilar maquinaria y equipos de terceros (Stephan, 2005). Ahora bien, las capacidades y conocimientos estratégicos asociados a la generación de contenidos no se pueden trasladar fácilmente entre empresas: existen altos costes asociados a persuadir

al comprador de su valor, coordinarse y negociar las condiciones de intercambio, así como de aprenderlos (Langlois, 1992).

A diferencia de otras industrias no intensivas en conocimiento, el conocimiento y habilidades del personal creativo y las capacidades generadas son los elementos más críticos para las empresas. Estas capacidades son la fuente de innovación clave en una industria donde mantener la ventaja competitiva obliga a las empresas a reinventar constantemente los contenidos existentes (Doyler, 2002).

En conclusión, cabe esperar que las empresas de medios que de manera simultánea están diversificadas de manera relacionada y vertical, tendrán un mayor éxito que aquellas que optan por una sola dirección de crecimiento. Esto es así porque las empresas que establecen controles sobre contenidos mediante relaciones verticales tienen una fuente de recursos y capacidades estratégicos que se pueden explotar extensivamente en los distintos medios en los que la empresa diversificada participa.

3. Un caso de éxito en la diversificación: Organizações Globo en Brasil

Brasil, con un PIB de € 1530 mil millones (Fondo Monetario Internacional, 2008), es el mercado publicitario más grande de Iberoamérica a la vez que cuenta con una penetración de televisión (TV) en los hogares superior al 96%. Además, fue uno de los primeros países de América Latina en introducir televisión –1950, mientras que México la lanzó en 1955 y España en 1956–. Detrás del éxito de la televisión en Brasil se encuentra el grupo Organizações Globo, que ha mantenido una posición de liderazgo en la industria desde sus comienzos hasta hoy, manteniendo en la actualidad una cuota de pantalla de superior al 60%.

3.1. Antecedentes

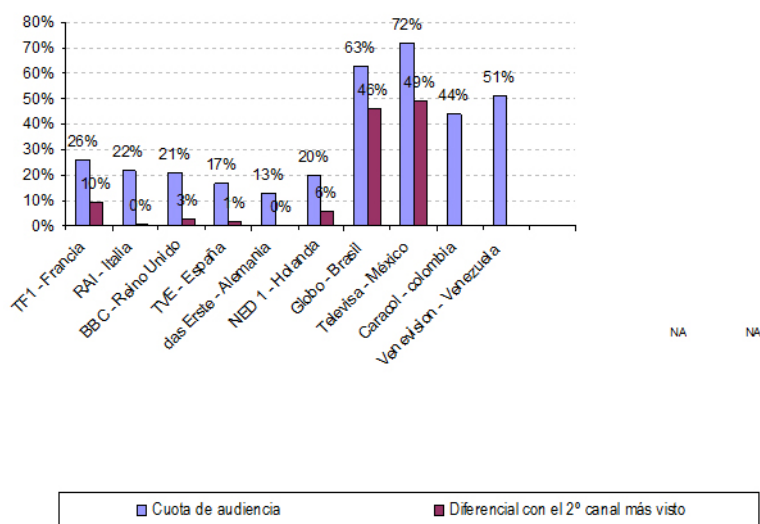
Organizações Globo comienza su actividad en 1965, entrando en televisión con la creación de su primera emisora en Río de Janeiro. Es fundada por Roberto Marinho, un empresario con experiencia en medios, si bien hasta 1971 contó con el apoyo económico del grupo estadounidense Time-Life.

Después de un inicio plagado de problemas – Joe Wallach, uno de los primeros directivos de la compañía, comentaba que la plantilla al principio incluía “varios artistas que nunca habían trabajado y nuevos contratos de películas que nunca habían sido exhibidas” llevado a “una facturación poco superior a cero” y “las pérdidas mensuales que llegaban a US\$ 250 mil por mes” (Hingst, 2004) –, la compañía se centró en desarrollar nuevos formatos, claves para su crecimiento posterior. En este sentido, Globo fue pionera en telenovelas orientadas hacia temas cercanos a la realidad y con una producción más profesional que la utilizada hasta entonces. Asimismo, hizo un esfuerzo por mejorar la difusión de noticias con el lanzamiento en 1969 de “Jornal Nacional” innovando con grabaciones externas y transmisión en cadena que no realizaban hasta entonces.

Al comienzo, Globo creció mediante la adquisición de canales de TV en otros mercados dentro del país: São Paulo, Belo Horizonte, Brasília y Recife. Asimismo, extendió su cobertura a través de afiliadas, creando una red nacional en que la compañía ofrecía a distribuidores locales acceso a su programación a cambio de que éstos distribuyeran también parte de los anuncios vendidos por la Red Globo a anunciantes interesados en publicitarse en todo el país. A partir de entonces emprendió una estrategia de diversificación relacionada y vertical que coordinadas por la holding Globopar, que incluye la cadena de TV abierta y los demás negocios controlados por los herederos de Roberto Marinho. Hoy, Globopar es una compañía con ingresos de € 2869 millones en 2008, una tasa de beneficios operativos de 22% y 9.600 empleados.

Tomando el mercado de TV abierta, Globo tiene en la actualidad una cuota de pantalla claramente superior a otros competidores de su mercado (ver figura 1). Mientras que Globo tiene una audiencia del 63% en el “prime time”, su siguiente competidor, la Red Record, tiene un 46%. Si se compara estos datos en Brasil con los que se dan para otros líderes de distintos mercados en televisión, se observa que Globo, junto a Televisa (México), han logrado una presencia muy superior en el mercado a las compañías líderes en Europa (donde pocas veces el líder de mercado supera los 20% de cuota de pantalla) e incluso de otros mercados importantes en Iberoamérica.

Figura 1. Cuota de audiencia en TV abierta de los líderes de mercado



Fuente: Mediametrie (2009); IBOPE (2008)
Nota: sólo cuota en “prime time” para los países latinoamericanos

Este éxito de Globo, mantenido durante tantos años en un mercado muy atractivo para otros medios de comunicación, ha sido justificado por diferentes motivos. Algunos trabajos

hablan de afinidad a poderes políticos –en especial durante la dictadura militar del 1964-84– (Herz, 1987), otros de ‘*early mover advantages*’ –e.g. la adopción de prácticas de gestión de la programación más avanzadas (Simões Borelli y Pirolli, 2000), si bien existe cierto consenso en la relevancia que ha tenido su diversificación (Fernandez Medina, 2005).

3.2. Diversificación relacionada en las Organizações Globo

Las Organizações Globo operan en una gran cantidad de negocios de medios, tales como TV abierta, TV de pago, radio, periódicos, revistas o discográficas, a la vez que participan no solo de la distribución sino también de la elaboración de contenidos. La [tabla 1](#) resume las principales actividades diversificadas del grupo.

Tabla 1. Negocios y actividad de Organizações Globo

NEGOCIO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
TV Abierta	- Central de Producción - Control directo y titularidad de 5 canales de TV en las principales ciudades - Red de afiliadas incluyendo 110 emisoras, con cobertura de 98% de la población del país
TV de pago	- Accionista en NET TV, líder en TV por cable en Brasil con 3,6 millones de clientes (en sociedad con el Grupo Telmex) - Accionista en SKY Brasil, líder en TV satelital (en sociedad con DirecTV USA)
Contenidos para TV de pago	- GloboSat, productor de canales de noticias (TV Globo Internacional, Globo News), Deporte (PFC, SporTV, Premiere Shows), variedades (Megapix, GNT, Multishow, Canal Brasil, Combate) y cine (Telecine – 6 canales de películas en acuerdo con los estudios Fox, Universal, MGM y Paramount) - Socio en Playboy do Brasil Entretenimento (6 canales para adultos)
Radio	- Sistema Globo de Radio, con 10 sintonías propias en 4 mercados bajo los formatos Rádio Globo y CBN, entre otros y 80 afiliadas.
Periódicos	- InfoGlobo, editor de los periódicos O Globo (Rio, con más de medio millón de tirada diaria promedia), Extra, Expresso, Diário de S. Paulo y Valor Econômico (este en JV con el Grupo Folha de São Paulo)
Revistas	- Editora Globo, editor de revistas de actualidades (Época) y temáticas (Galileu, Auto Esporte, Casa & Jardim, Crecer, Creativa, Globo Rural, Marie Claire, Pequenas Empresas & Grandes Negócios)
Discográficas	- Som Livre y RGE
Producción de películas	- Globo Filmes
Internet	- Globo.com
Licencias de productos	- Globo Marcas (más de 1000 productos, de juguetes a alimentos, cosméticos y ropa, licenciados para usar marcas de programas de la Red Globo)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sinclair (1999) y Memoria Globo (2009)

Esta alta diversificación es poco común incluso para otras empresas de Brasil, donde no existen límites legales a la propiedad de múltiples medios de comunicación. El Instituto de Estudos e Pesquisas em Comunicação (Epcom), indicó en 2007 que de los 6 grupos principales, tan sólo Globo actúa en los segmentos de periódicos, revistas y tiene gran presencia en TV de pago. De acuerdo con este instituto, “todos los demás grupos se limitan a los TV”, incluyendo las cadenas nacionales Record Bandeirantes, que son activas también en radio, y SBT, Rede TV! e CNT.

Mediante la diversificación relacionada a otros medios de comunicación, Organizações Globo explota sinergias por compartir recursos y capacidades, entre los que cabe destacar su marca. Como puede observarse en la [tabla 1](#), la mayoría de sus actividades son comercializadas bajo la marca Globo. El grupo ha dedicado importantes esfuerzos a posicionarse como empresa que ofrece productos calidad, que suelen citar desde la empresa como “Standard Globo de Calidad”, y que refuerza su posicionamiento en diferentes actividades.

Globo también comparte personal cualificado en diferentes negocios. Varios profesionales actúan en más de uno de los medios controlados por el grupo, en especial periodistas de alta visibilidad. Entre otros casos, cabe citar el de Lucia Hipólito, columnista del periódico O Globo, comentarista política de la radio CBN y presentadora en el canal GloboNews; o el de Miriam Leitão, periodista especializada en economía, que actúa en el canal de TV Globo, en el periódico, en la radio y en el canal de pago.

Junto con las ventajas por compartir recursos y capacidades, Globo aprovecha su presencia en diferentes medios para generar importantes economías de escala

en publicidad, principal fuente de ingresos en la industria. Globo incentiva a las agencias de publicidad para que concentren el gasto en publicidad de sus anunciantes, ofreciendo importantes incrementos a la remuneración de las agencias de publicidad en función del volumen de negocios que general. Típicamente, este incremento, el “BV”, puede suponer entre un 0% y un 10% del gasto total que la agencia de publicidad lleva a los medios de Globo (además de la remuneración base de 20% del gasto). Es decir, si una agencia acumula gastos en la TV de Globo, sus radios y sus periódicos, será remunerada bastante por encima de lo normal.

Finalmente, una forma de creación de sinergias entre medios del Grupo es la promoción cruzada. Como es común en todos los medios, suele haber una parte del inventario publicitario no vendido, conocido como “remnant ads”. Globo, como muchos otros medios, aprovecha esta capacidad ociosa para publicitar sus propios productos procedentes de otros medios de comunicación, como pueden ser titulares de periódicos del grupo.

Un caso donde queda muy claro el peso de uso de anuncios en la creación de sinergias es Globo Filmes. Esta unidad, creada en 1998 y hoy la más grande productora cinematográfica de Brasil, opera aportando capital y, en especial, espacio publicitario en los medios de Globo. Esto ha permitido que las producciones participadas por Globo tengan una divulgación muy superior al usual de las producciones brasileñas, y ha llevado a que las diez películas nacionales más taquilleras de la historia del país hayan sido apoyadas por Globo (Rodrigues Da Silva, 2005).

3.3. La integración vertical

Muchas de las líneas de negocio de las Organizações Globo están integradas verticalmente en tanto el grupo participa no solo de la distribución sino también de la elaboración de contenidos. En la [tabla 2](#) se recoge la participación del grupo en las diferentes actividades de la cadena de valor para los principales medios de comunicación en que se encuentra, pudiéndose observar que Globo está en todas.

Tabla 2. La integración vertical en Organizações Globo

MEDIO DE COMUNICACIÓN	PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS	EMPAQUETAMIENTO DE CONTENIDOS	DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS
TV	Central Globo de Producción y Globosat	Equipo interno de programación Canales de TV de pago	Emisoras propias Red de afiliados NET y SKY
Radio	Equipos de producción	Equipo interno de programación	Sintonías propias y de terceros (afiliados)
Periódicos	Equipo interno de redacción	Editores	Plantas de impresión y red de distribución a kioscos y suscriptores

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Globo (2009)

La estrategia de integración vertical de Globo es especialmente visible en televisión. Al contrario de las cadenas de otros países, Globo ha optado por la producción propia de la gran mayoría de sus contenidos. Para ello ha establecido contratos en exclusiva y de largo plazo con personal creativo (guionistas, directores, actores). Además, Globo ha establecido contratos en exclusiva con los propietarios de derechos de transmisión de eventos de alto interés: tiene los derechos exclusivos de la temporada 2009-2011 de la liga brasileña de fútbol –“Brasileirão”– lo que le supuso un desembolso de € 470 millones.

Esto ha llevado a que el peso de la producción local en la parrilla de programación, en relación al peso de programación importada de otros países, típicamente de los EE.UU., en el mercado brasileño sea bastante superior al de otros países de la región. De acuerdo con Lozano (2004), 8% del “prime time” está ocupado por producción estadounidense en Brasil, mientras que México llega al 27% y en Venezuela un 42%.

La integración de vertical de Globo también se manifiesta en el control sobre infraestructuras para producción de contenidos. En 1995, la compañía inauguró la llamada “Central Globo de Produção” (CGP) unificando los varios estudios y unidades de apoyo antes dispersos. El CGP es el centro de producción más grande de Latino América, ocupando 1,65 millones de metros cuadrados y diez estudios, cuatro de ellos preparados para grabación en HDTV y 24 estaciones de trabajo de efectos de imagen digital (Memoria Globo, 2009).

La posición de Globo en distintas fases de la cadena de valor no solo garantiza su acceso a contenidos y mejora su posición competitiva, sino que también, como se ha visto en la teoría, favorece la creación de sinergias entre los diferentes negocios en que se ha diversi-

ficado. En particular, la discográfica del Grupo, Som Livre, se ha especializado en editar la banda sonora de las telenovelas de la Red Globo así como de discos de artistas asociados al Grupo. Por ejemplo, la presentadora infantil Xuxa ha logrado ventas de más de 3 millones de copias de uno de sus discos orientado al mismo público de su programa diario (Memoria Globo, 2009).

4. Conclusiones

En este trabajo hemos examinado los motivos que llevan a las empresas de medios a diversificarse e incrementar su éxito. Hemos encontrado que las empresas se diversifican con el fin de explotar sinergias generadas por compartir y/o transferir recursos y capacidades entre sus negocios. La empresa diversificada de forma relacionada puede generar más economías de escala y alcance, transmitir conocimientos y experiencias, así como utilizar la promoción cruzada entre los diferentes medios de comunicación en que se encuentra. Igualmente, la integración vertical que lleva al control de los contenidos que se ofrecen, permite garantizar unas características de éstos sin altos costes de transacción, a la vez que mejora su posición competitiva. Es más, la integración vertical permite acceder a contenidos exclusivos que son fuente de recursos y capacidades estratégicas, claves para la diversificación relacionada.

El grupo líder en Brasil, Organizações Globo, ha sido utilizado para ilustrar los planteamientos teóricos. Esta empresa, con una cuota de mercado sostenida, solo en televisión abierta, superior al 60%, ha sabido consolidar su posición de liderazgo a través de una alta diversificación relacionada e integración vertical. Además de televisión abierta, está presente en radio, periódicos, revistas, internet y televisión de pago. Asimismo, tiene una alta integración vertical hacia contenidos realizada mediante el establecimiento de producciones propias, así como mediante contratos en exclusiva, con artistas, periodistas, o con derechos de fútbol.

Bibliografía

- Albarran, A.B.; Dimmick, J. (1996), "Concentration and economic multifirmity in the communication industries", *The Journal of Media Economics*, Vol. 9, Num. 4, pp. 41-50.
- Albarran, A.B.; Moellinger, T. (2002), "The top six communication industry firms: Structure, performance and strategy", en *Media Firms: Structures, operations and performance*, Picard, R.G. (Editor), pp. 103-122.
- Arsenault, A.H.; Castells, M. (2008), "The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks", *International Journal of Communication*, Vol. 2, pp. 707-748.
- Asai, S. (2006), "Scale economies and scope economies in the Japanese broadcasting market", *Information Economics and Policy*, Vol. 18, pp. 321-333.
- Bakos, Y.; Brynjolfsson, E. (1999), "Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency", *Management Science*, Vol. 45, Num. 12, pp. 1613-1630.
- Caves, M.; Crandall, R.W. (2009), "Sports rights and the broadcast industry", *The Economic Journal*, Vol. 111, Num. 469, pp. F4-F26.
- Chan-Olmsted, S.M.; Chang, B. (2003), "Diversification strategy of global media conglomerates: examining its patterns and determinants", *Journal of Media Economics*, vol. 16, Num. 4, pp. 213-233.
- Collette, L.; Litman, B.R. (1997), "The peculiar economics of new broadcast network entry: the case of United Paramount and Warner Bros", *The Journal of Media Economics*, Vol. 10, Num. 4, pp. 3-22.
- Croteau, D.; Hoynes, W. (2001), "Industry structure and corporate strategy. Explaining the rise of media conglomerates", en *The Business of Media: Corporate Media and The Public Interest*. Pine Forge: Thousand Oaks, California, pp. 71-148.
- Dimmick, J. (1986), "Sociocultural evolution in the communication industries", *Communication Research*, vol. 13, pp. 473-508.
- Djankov, S.; Mcleish, C.; Nenova, T.; Shleifer, A. (2003), "Who owns the media?", *Journal of Law and Economics*, vol. 46, pp. 341-381.
- Doyle, G. (2002), "Understanding media economics", Sage Publications Ltd, London, UK.
- Fernandez Medina, F.J. (2005), "Perspectivas de desarrollo de un espacio audiovisual en los países del cono sur de América Latina: elementos para un análisis y diagnóstico de la televisión". Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, Departament de Periodismo.
- Fondo Monetario Internacional (2008), "Nominal GDP list of countries in 2008", *International Monetary Fund*. www.imf.org
- Ford, G.S.; Jackson, J.D. (1997), "Horizontal concentration and vertical integration in the cable television industry", *Review of Industrial Organization*, Vol. 12, pp. 510-518.

Gaudet, G.; Van Long, N.V. (1996), "Vertical integration, foreclosure, and profits in the presence of double marginalization" *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, Num. 3, pp. 409-432.

Gershon, R.A. (2000), "The transnational media corporation: environmental scanning and strategy formulation", *The Journal of Media Economics*, Vol. 13, Num. 2, pp. 81-101.

Grant, R. M. (1991), "The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, Num.3, pp.114-135.

Hamilton, H.; Mqasqas, I. (1996), "Double marginalization and vertical integration: new lessons from extension of the classic case" *Southern Economic Journal*, Vol. 62, Num. 3, pp. 567-584.

Herz, D. (1987), "A história secreta da Rede Globo", *Tchê*, Porto Alegre.

Hingst, B. (2004), "Uma Visão Histórica da Televisão no Brasil. Revista Líbero", *Revista do Programa de Pós-graduação da Faculdade Casper Líbero, Fundação Casper Líbero*, Núm. 13, pp. 24-40.

IBOPE -<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=cald&comp=Grupo+IBOPE&docid=644ACDFC508A1331832575B0004EBBE2>

Jung, J. (2003), "The bigger, the better? Measuring the financial health of media firms", *The International Journal of Media Management*, Vol. 5, Num. 4, pp. 237-250.

Jung, J.; Chan-Olmsted, S.M. (2005), "Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance", *Journal of Media Economics*, Vol. 18, Num. 3, pp. 183-202.

Kratttenmaker, T.; Salop, S. (1986), "Anticompetitive exclusion: raising rival's costs to achieve power over price", *Yale Law Journal*, Vol.96, pp.209-293.

Langlois, R. (1992), "Transaction-cost economics in real time", *Industrial and Corporate change*, Vol. 1, pp.99-127.

Lee, R.S. (2009), "Vertical integration and exclusivity in Platform and two-sided markets", *NET Institute Working Paper No. 07-39*.

Lozano, J. (2004), "Media conglomerates and audiovisual flows in Latin America".

Markides, C.; Williamson, P. (1996), "Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Num. 2, pp.340-367.

Mastrini, G.; Becerra, M. (2009), "Los monopolios de la verdad: Descifrando la estructura y concentración de los medios en Centroamérica y República Dominicana", *Prometeo Libros*, Buenos Aires, Argentina.

Mediametrie. Eurodata TV Worldwide. *NOTA International TV Trends report newsletter*. April 2009. Site <http://www.mediametrie.com/eurodatatv/pages/april-2009-newsletter.php?p=126&page=114>

Memoria Globo (2009), <http://memoriaglobo.globo.com/> recuperado en 21 de noviembre.

Oba, G.; Chan-Olmsted, S.M. (2006), "Self-dealing or market transaction?: An exploratory study of vertical integration in the U.S. Television Syndication Market", *Journal of Media Economics*, Vol. 19, Num. 2, pp. 99-118.

Palich, L.; Cardinal, L.; Miller, C. (2000), "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.155-174.

Lozano, J. *Media conglomerates and audiovisual flows in Latin America. Proceedings of the Conference of the International Association for Media and Communication Research Association (IAMCR) in Porto Alegre, Brasil.*

Rodrigues Da Silva, E. (2005), "A Sofisticação da Gestão e o Direcionamento Estratégico no Setor de Cinema: Um Estudo Exploratório no Segmento Produtor". Tesis del Programa de Posgrado en Dirección de Empresas, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Simões Borelli, S.; Pirolli, G. (2000) "A Deusa Ferida: Por que a Rede Globo não é mais a Campeã Absoluta". Summus, São Paulo.

Sinclair, J. (1999), "Latin American television: A global view", Oxford University Press, Nueva York.

Stephan, M. (2005), "Diversification strategy of global media conglomerates: a comment", *Journal of Media Economics*, Vol. 18, Num. 2, pp. 85-103.

Williams, D. (2002), "Sinergy bias: Conglomerates and promotion in the news", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 46, Vol. 3, pp. 453-472.

Williamson, O.E. (1985), *The Economics Institutions of capitalism*, The Free Press, New York.



Causas y curas de la Depresión Económica

AREA: 4
TIPO: Teoría

The Economic Depression – Causes and Solutions
Causas e tratamentos da Depressão Económica

AUTORA

Leonor Filardo

Consultora en
Economía y
Finanzas
Miembro del
grupo CEDICE,
Venezuela
cedice@cedice.
org.ve

1. Autora de contacto:
CEDICE; Av. Andrés
Eloy Blanco (Este 2);
Edif. Cámara de Co-
mercio de Caracas
Nivel Auditorio; Los
Caobos, Caracas;
Venezuela.

La expansión del crédito no puede aumentar la oferta de bienes reales. Lo que hace es reacomodar la estructura de producción: desvía la inversión de capital del curso prescrito por la situación de la riqueza económica y las condiciones de mercado. El boom no tiene una base sólida. No genera prosperidad real. La prosperidad es ilusoria. Tarde o temprano se darán cuenta que sus pilares son de arena.

Ludwig von Mises. The Sequel of Credit Expansion. 1931*

Credit expansion cannot increase the supply of real goods. It merely brings about a rearrangement. It diverts capital investment away from the course prescribed by the state of economic wealth and market conditions. The boom lacks solid base. It is not real prosperity. It is illusory prosperity. Sooner or later it must become apparent that this economic situation is built on sand.

Ludwig von Mises. The Sequel of Credit Expansion. 1931*

A expansão do crédito não pode aumentar a oferta de bens reais. O que faz é reajustar a estrutura de produção: desvia o investimento de capital do curso prescrito pela situação da riqueza económica e pelas condições de mercado. O «boom» não tem uma base sólida. Não origina prosperidade real. A prosperidade é ilusória. Tarde ou cedo irão aperceber-se que os seus pilares são de areia.

Ludwig von Mises. The Sequel of Credit Expansion. 1931*

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.05

*The Cause of the Economic Crisis. Ludwig von Mises. P 162.

1. Causas y curas de la Depresión Económica

El historiador Paul Johnson en la introducción que escribió para la V edición del libro *la Gran Depresión Americana*, de Murray Rothbard¹, plantea que hasta que se publicó este libro, uno de los grandes fracasos de historiadores y economistas había sido explicar satisfactoriamente sus causas y posibles curas. Según Johnson, la única persona que lo hace acertadamente es Rothbard, historiador y economista de la escuela de economía austriaca. En realidad Rothbard asume la teoría de von Mises y Hayek y desarrolla sus planteamientos en el citado libro. El no aceptar dicha explicación se debe fundamentalmente a que existe una diferencia teórica profunda entre dicha escuela y la keynesiana/neo-clásica, relacionada con el ciclo de los negocios (porqué se produce el auge y la depresión económica). A pesar de que los Keynesianos/neoclásicos están equivocados, fue la escuela que triunfó, es la más popular, la que se enseña en casi todas las escuelas de economía del mundo y la que está más vigente que nunca, sencillamente porque proporcionó a los políticos y a grupos de interés argumentos que justifican el intervencionismo estatal en la economía, perpetuando el mercantilismo entre el gobierno y dichos grupos que intercambian favores. Éstos financian campañas u otorgan privilegios a los políticos y éstos, a su vez cuando llegan al poder, los compensan con diferentes prebendas: cargos; proteccionismo, bien sea al sistema financiero, a los mercados de bienes, de capital, de servicios, laborales u otra clase de prerrogativas.

La escuela keynesiana/neo-clásica parte del principio que el gobierno debe manejar la economía con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial, sociales y otro tipo de regulaciones porque existen fallas de mercado y por lo tanto el gobierno debe anticiparlas y estabilizarlas. Pero veamos lo que señala Rothbard: en el caso del manejo de la política monetaria, afirma que Keynes exaltó el éxito del banco central de Estados Unidos: el Sistema de la Reserva Federal (SRF) por haber estabilizado el índice general de precios en los años 20². La realidad es que ese índice sólo incluye una cesta de productos básicos y no todos los productos. Por ello es que aun cuando se haya mantenido estable, la expansión monetaria excesiva es como un río que toma diferentes causas y en esa ocasión se canalizó hacia el mercado de acciones, subiendo sus precios desde 1921 hasta octubre de 1929 cuando se produjo el crash y luego la depresión que duró hasta finales de la II Guerra Mundial. A este modelo de manejo de la economía con políticas públicas lo suelen llamar capitalismo porque en algunos casos, los mercados de comercio y de capitales cuentan con relativas libertades. La realidad es que el sistema que prevalece es el más profundo mercantilismo/estatismo/rentismo/corporativismo, como lo quieran llamar pero es el que se generalizó globalmente. Existen múltiples ejemplos pero uno de los más destacados es el de las Américas, ver como sus presidentes se arrodillan ante el presidente de Venezuela, no obstante los ataques que inflige a algunos de ellos, simplemente por su chequera petrolera. No tienen otro interés que los beneficios materiales que pueden obtener de esa relación.

Rothbard señala que la escuela austriaca en los años 20 fue la única que pronosticó la gran depresión. Irónicamente dice que los políticos y economistas después de lo su-

PALABRAS CLAVE

Economía política, Políticas monetarias, Bancos centrales, Gasto fiscal, Recesión

KEY WORDS

Political economy, Monetary policies, Central banks, Tax expenditure, Recession

PALAVRAS-CHAVE

Economia política, Políticas monetárias, Bancos centrais, Despesa fiscal, Recessão

CÓDIGOS JEL

B250; E500; E610; H500

1. *America's Great Depression*. Murray N. Rothbard (V ed. 2005. Mises Institute) Introduction, p xiv.

2. Rothbard. *America's Great Depression*. P. 169.

cedido resolvieron que la misma no debía repetirse nunca más. Pero la mejor manera que encontraron fue cambiarle su nombre por recesión a la próxima que ocurrió en 1937/38 y a la siguiente por desaceleración. Lo cierto es que los políticos y los grupos de interés nunca han querido aceptar ni las causas, ni la cura verdadera por los intereses involucrados. Para defender sus posiciones los keynesianos/neoliberales hacen proyecciones utilizando complejos modelos cuantitativos donde es imposible acertar con precisión porque pretenden medir el comportamiento humano y empresarial, el cual no puede precisarse porque sus decisiones son subjetivas. Imagínense modelar el comportamiento y decisiones de más de 6000 millones de personas que habitan en el mundo! Un ejemplo de esto lo constituye los pronósticos del Fondo Monetario Internacional en 2008/09 que han revisado 5 veces!. Continuamente están cambiando sus proyecciones. Claro en un mundo cambiante no queda otra alternativa.

Von Mises³ y Hayek⁴, de la escuela austriaca de economía, plantean que sin interferencia gubernamental, los mercados de bienes, financieros y laborales, se equilibran a través de los precios. Fueron los autores de la teoría que explica el ciclo de los negocios (cómo se produce el boom y la depresión económica). Señalan la necesidad de distinguir entre el ciclo y las fluctuaciones normales de los negocios. Estas se generan porque vivimos en un mundo cambiante donde los empresarios y emprendedores tratan de pronosticar y anticipar cambios que nunca podrán acertar con exactitud. Ello da lugar a ciclos de expansión y contracción, donde unos aciertan y otros fracasan. Pero cuando se genera una

verdadera crisis, es consecuencia de la intervención estatal a través de sus políticas públicas que interfieren en el desenvolvimiento regular de los negocios. Una de las más perversas es la expansión monetaria por creación de dinero inorgánico y la reducción de las tasas de interés por debajo de las tasas naturales. Cuando no existían los bancos centrales, las crisis se generaban porque los bancos comerciales con la anuencia de gobiernos, descubrieron la manera de hacerlo, violando el contrato regular de depósito, manteniendo en caja sólo una pequeña fracciones de dichos depósitos. Pero la liquidez sin respaldo da lugar a desequilibrios en la estructura de producción y de precios relativos, que es lo que generan el boom. Cuanto mayor y más tiempo dure la expansión monetaria, más tiempo durará el boom artificial y en este tiempo se generarán negocios improductivos y burbujas de diferente naturaleza. Cuando se contrae la oferta monetaria y suben los intereses, eventualmente tiene lugar la depresión económica. Se incrementa la demanda de dinero porque se espera una caída en los precios y los altamente endeudados esperan cancelar sus deudas.

Rothbard⁵ explica que a pesar de que los bancos ocasionaban las crisis, éstas eran relativamente cortas hasta que crearon los bancos centrales los cuales, en algunos casos las prolongan por tiempo indeterminados, porque amplificaron el margen de expansión al estar al servicio del gobierno que lo manipula a su conveniencia pero siempre con el calificativo: "en virtud del interés nacional" y por su función de prestamista de última instancia. Por ello se convirtieron en el factor multiplicador de expansión monetaria.

3. von Mises Ludwig. *The Cause of the Economic Crisis* (1978) y *Human Action* (1949).

4. FA von Hayek. *Price and Production and Other Works* (Compendio de varios trabajos entre 1929 y 1936 y publicados en el 2008 por el Instituto von Mises). P 74.

5. Murray Rothbard. *America's Great Depression*, p xxvii

En Estados Unidos, el banco central (SRF) se creó en 1913. En los años 20 cuando estaba en pleno funcionamiento se generó el gran boom que terminó en crash en 1929 debido a la creación excesiva de dinero inorgánico: la liquidez monetaria, es decir cada dólar en circulación, debía estar respaldada por reservas oro. Sin embargo, desde 1921, dicho respaldo fue disminuyendo hasta 1929 cuando apenas tenía 4,18% y posteriormente el patrón oro tuvo que ser abandonado porque no había suficientes reservas que pudieran sostener la paridad del dólar/oro⁶. La expansión monetaria excesiva por un largo tiempo, explica porque repentinamente se generó un colapso en toda la estructura de producción, afectándose primero los bienes de capitales y posteriormente los de consumo, lo cual se refleja no en el nivel general de precios sino en las diferentes burbujas (abruptas subidas y caídas de precios en diferentes mercados: de bienes de capital, de acciones, tecnológicos y materias primas). Igual a la crisis financiera y económica que estamos experimentando. Ahora la culpa la tienen los activos tóxicos originados en la titularización de hipotecas. Según el famoso abogado peruano Enrique Gherzi, son metáforas jurídicas porque no son otra cosa que activos inexistentes que quieren convertir en activos financieros.

Según la importancia del país(es) donde se origina la crisis puede tener una repercusión mundial. Este fue el caso de la gran depresión de los 30 y es lo que está sucediendo actualmente con el ciclo que se inició en el año 2000: principalmente Estados Unidos, el Reino Unido, España, Irlanda e Islandia, y en general la CEE, inflaron sus economías a través de la expansión monetaria, tasas de interés negativas y endeudamiento excesivo que financió el enorme déficit en la balanza de pagos. Dichos países han sido los más afectados en la actual crisis⁷.

Rothbard⁸ describe como el mercantilismo fue lo que generó e intensificó la crisis. Una vez que ocurre, no importa la filiación partidista, la realidad es que esto les brindó a los gobiernos del mundo la gran oportunidad de sentirse todos poderosos para dar soluciones y el pueblo engañado les sigue creyendo. Aunque no resuelven los problemas, siempre encuentran argumentos para justificar el incumplimiento de sus promesas, buscando siempre un culpable: el gobierno anterior, el comportamiento de otros países (lo que argumentan los países latino americanos), Wall Street, el sector financiero (Obama y en general el partido demócrata), los economistas, o los organismos multilaterales, que se equivocan en sus pronósticos, como se refirió a ellos el presidente español Rodríguez Zapatero en una entrevista que le hiciera la televisión española.

Aunque se busquen culpables, lo cierto es que el intervencionismo estatal no cura la crisis sino que la agrava, tal como lo demuestra el New Deal (Nuevo Tratado) de los presidentes americanos Hoover (1929/1933) y posteriormente Roosevelt (1933/1945), el primero republicano y el segundo demócrata. La depresión de los 30 fue verdaderamente larga por el intervencionismo extremo que se resume en la larga lista de errores que ambos presidentes cometieron: expansión monetaria inorgánica y gasto fiscal excesivos; subida de impuestos, proteccionismo comercial y laboral, devaluación del dólar, salvamento de empresas, de negocios insolventes y exceso de regulaciones. La realidad es que lo que hicieron fue alar-

6. Murray Rothbard. *America's Great Depression*, p 25.

7. Ver *World Economic Outlook*. April 2009. IMF.

8. Murray Rothbard. *America's Great Depression* (1963) y *A History of Money and Banking in the United States* (2002/2005).

gar su agonía y generar la crisis económica más profunda en la historia de los Estados Unidos.

La escuela austriaca y Rotbard en particular plantean⁹ que lo que el gobierno debe hacer es terminar con la expansión monetaria y excesivo gasto fiscal. No debe financiar a ningún negocio insolvente porque lo que se perdió está perdido y si lo hacen es un despilfarro de recursos escasos, que beneficia y premia a aquellos que lo hicieron mal, como es el salvamento de empresas y bancos quebrados. Evitar: mantener precios y salarios elevados, estimular el consumo y prevenir el ahorro.

Debemos estar claro que la depresión económica es la fase necesaria y dolorosa mediante la cual el mercado liquida las inversiones no productivas que se generaron en el boom hasta que se reestablece el equilibrio entre ahorro e inversión. Mientras se deje al mercado el ajuste, la recuperación será más rápida como sucedió en depresiones anteriores a la gran depresión de los años 30. De lo contrario, se alargará de acuerdo a la profundidad de los daños que infligen las políticas públicas inadecuadas. Después de la depresión de los 30 que finalizó en 1945, Estados Unidos ha experimentado diez más. Las más pronunciadas han sido la de los 70s y de los 80s. El nuevo ciclo se ha estado profundizando no obstante el gran número de paquetes de salvamento que primero lanzó el gobierno de Bush y que ha estado instrumentando el gobierno de Obama. Por ello es difícil predecir su gravedad, magnitud y duración.

El ciclo actual comenzó en el año 2000 cuando el SRF inició la expansión de la oferta monetaria y redujo la tasa de interés interbancaria, de 6,25% a 1% en el 2004. Posteriormente la subieron a 5,25% hasta

el 2007. Después de subirlas, comenzaron a reventar todas las burbujas, es decir a bajar los precios que habían subido abruptamente: en el 2000, el índice de acciones de los tecnológicos NASDAQ; en el 2006, el sector inmobiliario; en julio del 2007 inició su descenso el mercado de acciones hasta caer bruscamente en octubre del 2008 y luego el de las materias primas.

Para frenar la caída, a mediados del 2008 el SRF inició nuevamente una reducción de las tasas de interés hasta a casi cero, pero en esta oportunidad fue el sector financiero el que comenzó a presentar serios problemas de liquidez, en algunos casos de insolvencia. Para evitar un pánico, el Congreso aprobó un paquete de salvamento de \$ 700.000 millones que apenas logró calmar el mercado al poner temporalmente de un lado problemas fundamentales como el de los bancos hipotecarios, los de inversión y algunos bancos comerciales. Adicionalmente, la crisis se ha extendido al mundo entero en mayor o menor grado de acuerdo con la situación individual de cada país. Los países mejor portados estarán en mejor capacidad de resistir los embates de la crisis pero aquellos peor portados, su recuperación dependerá de que sus políticas induzcan a la disciplina fiscal y monetaria y a dejar que el mercado funcione.

Siendo Estados Unidos el país económicamente más poderoso, el primer objetivo del nuevo presidente de los Estados Unidos fue buscar la aprobación de un nuevo paquete de estímulo fiscal de \$ 787.241 millones para reestablecer los empleos perdidos y \$ 275.000 millones para evitar ejecuciones hipotecarias. Ello sumado a los 700.000 millones de Bush da un total de \$ 1.762,24 billones de estímulos. Sin embargo, Goldman Sachs planteó que el total de los activos en problemas del sistema bancario americano es de \$5.7 trillones. El FMI en su reciente publicación de las Perspectivas Económicas Mundiales los estima en

9. Rotbard. *America's Great Depression*. Pp 19 y 20.

\$ 4 trillones. Cualquiera que sea la cantidad, lo cierto es que dichos montos versus la ayuda financiera del gobierno para reparar daños irreparables pareciera estar lejos de una solución genuina. Hasta que no se reconozcan las pérdidas, y las instituciones financieras busquen sus propias soluciones llevando a cabo fusiones y adquisiciones voluntarias, no se sabrá a ciencia cierta cuáles son las salvables y cuales no. Mientras tanto, la solución diseñada por el gobierno ha sido el maquillaje del balance de los bancos y sobrecargar a los contribuyentes con el pago de sus errores, con el argumento de que hay que salvar los bancos grandes por aquello de que son muy grandes para quebrar y a las compañías emblemáticas como la industria automovilística, la cual según testimonios históricos experimentan problemas desde la gran depresión de los años 30s. Lo lógico es que así como idearon la ingeniería de nuevos productos y su apalancamiento, deben buscar las vías para que aquellos que son rescatables sean rescatados y los que están perdidos dejarlos desaparecer de lo contrario se estarán despilfarrando recursos escasos.

El otro problema es el déficit fiscal que llegará a niveles record. Un informe de Decision Economics Inc, estima que con los paquetes de estímulos aprobados, puede alcanzar entre 10% y 12% del PIB para el 2009/2010 y la deuda entre 70% y 90%. El FMI los estima en 14% y 90% del PIB. La cuestión fundamental es que ese dinero que ofrece el gobierno para enfrentar la crisis tiene que salir de alguna parte: deuda, impuestos o inflación. Hasta ahora los grandes financistas de la deuda americana han sido los países asiáticos (China, Taiwan, Singapur entre otros) y los petroleros. China cuenta con \$ 2 trillones en reservas internacionales y ha estado invirtiendo en papeles del Tesoro y otras agencias gubernamentales pero según lo planteó su premier Wen Jiabao, no parece estar dispuesta a continuar financiándolos. En su intervención en el foro de Davos, condenó el modelo de desarrollo americano de elevado consumo financiado con deuda porque su tasa de ahorro es prácticamente inexistente. Expresó que dicho modelo no es sostenible. Igualmente manifestó su disgusto por la pésima experiencia con sus inversiones creyendo que estaban seguras en Fannie Mae y Freddie Mac (los bancos hipotecarios garantizados por el gobierno, a los cuales el gobierno tuvo que nacionalizar para evitar su quiebra). Debido a ello, los chinos por distintas vías han enviado un mensaje: Washington no debe esperar más capital barato desde China para financiar rescates masivos de sus maltrechas instituciones financieras. Para convencerlos la flamante Secretaria de Estado viajó a todos los países asiáticos con superávit. A los países petroleros la crisis los ha afectado más que nunca porque sus ingresos de exportación, en la mayoría de los casos dependen de ese solo producto y su precio bajó de \$ 147 el barril a \$ 37 y en los últimos dos meses se ha incrementado a \$66,42¹⁰. Los analistas opinan que esta es una nueva burbuja como consecuencia de la inyección monetaria adicional del FED.

La subida de impuestos fue uno de los gravísimos errores que cometió Roosevelt: gravar a empresas que requieren recuperarse para poder, al menos mantener el empleo. El presidente Obama está empeñado en gravar los capitales para evitar que las empresas produzcan fuera. Lamentablemente, con la globalización, éstos invierten en el país que le ofrezca los mayores beneficios y ello significa que toman en cuenta los menores impuestos.

Lo cierto es que a pesar de todos los anuncios de Obama en cuanto a estímulos, paquetes de salvamento, déficit fiscal y endeudamiento sin precedentes, los indicadores de la eco-

10. Precio futuro del crudo cotizado por WSJ el 29 de mayo de 2009.

nomía real de los últimos meses del 2008 y primer trimestre del 2009 han caído en picada mostrando una profunda deflación: los mercados de acciones medido por el índice de SP 500 descendió en 52% desde su máximo alcanzado en Julio de 2007 y se recuperó ligeramente en marzo/mayo del 2009 (está por verse si es una recuperación real o es una mini burbuja ocasionada por la expansión monetaria); el PIB se redujo en 6,1%, las ventas al detal cayeron 12%, los gastos de consumo 43,3%; la inflación que llegó a 6% en Julio del 2008, se desplomó en los meses subsiguiente, siendo negativa en 0,7% en abril del 2009 y el déficit comercial disminuyó en 59% respecto a su máximo en el 2006. Esto ha llevado a muchas empresas a iniciar un proceso de reestructuración con despidos masivos que han acelerado el desempleo que alcanzó en abril 8,9%. Paradójicamente el único indicador positivo a la fecha, es el índice de confianza del consumidor el cual después de desplomarse desde el 2007 muestra signos de recuperación en mayo. A pesar de estos resultados adversos, Obama trata de transmitir optimismo. En su discurso en las Vegas el 27 de mayo, dijo: *el camino hacia la recuperación económica todavía es muy largo y el camino para lograr energía limpia es aun más largo. No obstante, después de los primeros 100 días de la ley de recuperación estamos construyendo el camino hacia el progreso.*

Distintos analistas comparan la actual crisis con la de los años 30 pero solo tiene algunas similitudes: La expansión monetaria y fiscal sin precedentes, sumado a la negligencia de las agencias supervisoras del sistema financiero: Cómo se explica que la SEC, (agencia reguladora de Wall Street, después de 10 años de denuncias, permitiera a Madoff estafar a sus clientes en \$ 50.000 millones o al Sr. Stanford que tiene por lo menos 12 años ofreciendo tasas de interés mucho más elevadas que las preva-

lecientes en el mercado. Igualmente cómo se explica que el Congreso flexibilizara los requisitos para garantizar hipotecas de alto riesgo y titularizara hipotecas con garantía del gobierno que se vendían a los bancos de inversión?. La capacidad de pagos de los prestatarios no era requisito para recibir un préstamo. Igual sucedió con las tarjetas de créditos y todo lo relacionando con créditos al consumo.

Ahora la solución de los gobiernos (Bush y Obama) es más de la misma medicina: está encaminada al salvamento de bancos y compañías, algunas de las cuales no parecieran tener salvación. El problema es que el presidente del SRF pareciera ser más expansionista que su predecesor y Obama nombra como Secretario del Tesoro al que fuera presidente del SRF de Nueva York, la persona que diseñó el paquete de salvamento del sistema financiero de Bush, criticado duramente por su falta de transparencia. Qué podemos esperar?. Lo que prevalece es el mercantilismo y no importa que sean republicanos o demócratas. Cada uno pareciera ser peor que el otro. Un ejemplo de ello es las contradicciones que se observan entre lo sucedido en los años 80s con la crisis de la deuda y la actual crisis. En esa oportunidad se instrumentó la iniciativa Brady mediante la cual todos los involucrados en el problema (países, bancos y organismos multilaterales), se comprometían a solventarla. Los países ejecutando un programa de ajuste estructural donde la disciplina fiscal y monetaria eran fundamentales, los bancos a reducir el monto de la deuda y los organismos multilaterales a otorgar préstamos, parte de los cuales era para garantizar el pago del remanente de deuda. Ahora que Estados Unidos entra en crisis toma caminos opuestos a la ortodoxia económica que tanto promocionó en aquella oportunidad, es decir adopta las políticas de los países en desarrollo que los llevaron a la

crisis. Estamos andando el camino de la nueva economía, aquella que consolida el mercantilismo.

Lo más triste es que Obama pareciera tener las mejores intenciones del mundo, además de ser uno de los presidentes más carismáticos que ha tenido los Estados Unidos. Pero lamentablemente a los presidentes los absorbe el sistema porque los grupos de interés siempre buscan mantener sus privilegios. Los planes de Obama están dirigidos a castigar a empresas productivas, a regular a los de Wall Street, llamándolos avaros y criticando sus excesos sin darse cuenta el verdadero origen de la crisis. Pero sus políticas contradicen sus discursos: ataca a los de Wall Street pero lanza paquetes de salvamento para los que se portan mal y castigo para los que generan empleo y riqueza genuinos.

La diferencia con la depresión de los años 30 es que en esa época se sucedieron dos guerras mundiales, Europa fue destruida y las medidas gubernamentales posteriores de todos los países fueron de las más nefastas por el intervencionismo estatal excesivo: controles de cambio, de comercio, de precios, de inmigrantes y regulaciones extremas. La post guerra fue una época de obscurantismo.

Lo que se necesita ahora es disciplina fiscal, obligar al FED a que deje de manipular la política monetaria, que el gobierno sea más pequeño, no más grande, dejar que el ahorro real se incremente espontáneamente para que se nivele con la inversión, que los mercados encuentren su propio nivel y que los supervisores instrumenten regulaciones claras y transparentes que permita al mercado financiero funcionar fluidamente. En un artículo de Robert P. Murphy publicado por el Instituto von Mises¹¹, titulado *tienen los austriacos mejores ideas para contrarrestar la crisis?*, recomienda algunas ideas factibles de instrumentar económicamente pero no políticamente por ese mercantilismo que prevalece mundialmente: reducción de impuestos por \$ 1 trillón y de gastos por otro trillón (disminución de los gastos del Pentágono; eliminación de la DEA, de la SEC, de todos los llamados paquetes de estímulo, el Ministerio de Educación; permitir la inmigración que haya sido contratada previamente para trabajar, y eliminación del salario mínimo). Dice: *se preguntarán cómo se puede tener disciplina fiscal si ya Obama aprobó un gran déficit fiscal. Murphy recomienda que se subasten activos como las reservas estratégicas de petróleo y las tierras que poseen reservas petroleras por la cuales puede recibir trillones de dólares.*

Si el gobierno realmente le interesa recuperar la confianza y el prestigio americano la manera más efectiva de hacerlo es fortaleciendo al sistema capitalista genuino con medidas como las descritas. No podemos olvidar que el capitalismo verdadero no es otra cosa que un sistema social basado en el reconocimiento de los derechos individuales, donde la propiedad privada constituye el eje fundamental, que permite a los ciudadanos de un país el intercambio voluntario del trabajo, del capital y de los bienes producidos, y al gobierno de proveer las instituciones que garanticen ese intercambio de una manera ética y armoniosa. Lo que daña es la corrupción que genera el intervencionismo estatal.

11. Página web: <http://mises.org/> . ver Home Daily Archives.



Ethanol Diplomacy: Brazil and U.S. in Search of Renewable Energy

AREA: 5
TYPE: Case

La diplomacia del etanol: Brasil y EE.UU. en búsqueda de energías renovables
Diplomacia do etanol: O Brasil e os EUA em busca de energia renovável

AUTHOR

Wilson Almeida¹
Professor of
International Relations
Catholic University of
Brazilia, Brazil
walmeida@ucb.br

1. Contact Author:
Universidades Catolica
de Brasilia; SHA, Con-
junto 4, Chacara 73,
Lote D.; CEP 71994415,
Arniqueiras, Taguatinga,
DF; Brasil

The objective of this study is to broaden the discussion regarding renewable energies to better understand relations between the United States and Brazil. The administrations of those nations, as well as certain companies from each country, have already begun the search for creative solutions for what is considered today the biggest problem facing our planet: the imminent lack of energy once oil runs out.

El objetivo de este estudio es ampliar el debate sobre las energías renovables y entender mejor las relaciones entre Brasil y Estados Unidos. Las administraciones de ambos países, así como determinadas empresas de cada uno de ellos, ya han comenzado a buscar soluciones creativas para el que se considera el mayor problema al que se enfrenta nuestro planeta: la inminente escasez de energía una vez agotadas las reservas de petróleo.

O objetivo deste estudo é alargar a discussão relativamente às energias renováveis para melhor compreender as relações entre os Estados Unidos e o Brasil. As administrações desses países, bem como certas empresas de cada país, já iniciaram a procura de soluções criativas para o que se considera hoje o maior problema que o nosso planeta enfrenta: a iminente falta de energia uma vez esgotado o petróleo.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.06

1. Introduction

It is not possible to understand the behavior of the production and world consumption of ethanol without establishing a correlation with the production and consumption of petroleum. In addition to having the same function, these two fuels can be used as strategic complements. In other words, together they can be used to respond to and satisfy the same demand, with one significant difference; the use of ethanol, alone or together with petroleum, helps reduce pollution levels and, consequently, global warming. The relations between Brazil and the U.S. in the near future will be established by three factors: First, Brazil, having recently discovered oil in pre-salt reserves and having taken a position of world leadership with respect to the production of renewable energies, will transform into an important energy supplier to the U.S. Second, Brazil sided with the U.S. during WWII and throughout the last century has been allied with the U.S. in almost all of its initiatives. Third, Brazil is a stable democracy and maintains an important dialogue with the other countries of South America, where it fosters peaceful leadership without any hegemonic pretensions.

Brazilian and U.S. relations, throughout history, have always been positive. During the Brazilian monarchic period (1822-1889), even though the United States was then a model republic, there were common interests and agreements between the countries. Brazil's political regime was flexible and tolerant and, like the U.S., also disagreed with the major European powers' foreign policies. Looking through diplomatic documents of that era, one can see a certain respect between the U.S. and Brazil in relation to regional hegemony; Brazil would not interfere in issues involving the U.S. and other countries of North America and the Caribbean, and the United States would not interfere in Brazil's issues with other South American countries. At the beginning of the twentieth century, complaints surfaced concerning Brazilian "hands off" diplomatic reactions to attempts at intervention by the U.S. on issues involving Bolivia, Peru, Chile and Ecuador. Similarly, later, Brazil sided with the U.S. during the Cold War. Friendly relations with the U.S. were also important when Brazil faced internal difficulties as it rallied against international communism, launching a military regime that lasted for 21 years (1964-1985).

While the oil crises of the 1970s, which stemmed from political and military issues, originated in retaliations by Arab countries against U.S. support of Israel during the Yom Kippur War (1973), the current oil crisis has its roots in a huge increase in demand by a world ever more consumerist. Other reasons can be identified in, for example, the tensions around Iran's nuclear program, ethical conflicts in Nigeria, and the new prominence of Russia as a military power.

The strategic importance of access to sources of energy is a crucial consideration for any nation and defines its survival. To the U.S. government, it has been clear since the Soviet Union's invasion of Afghanistan (1979-1989) that energy-related issues are closely linked to geostrategy and national interests. In 1980, President Carter expressed what has since been called 'The Carter Doctrine', saying, "An attempt by any outside force to gain control of the Persian Gulf region will be regarded as an assault on the vital interests of the United States of America, and will be repelled by any means necessary, including military

KEY WORDS

International Relations, Energy, Ethanol, United States, Brazil

PALABRAS CLAVE

Relaciones internacionales, Energía, Etanol, Estados Unidos, Brasil

PALAVRAS-CHAVE

Relações Internacionais, Energia, Etanol, Estados Unidos, Brasil

JEL CODES

Q200; Q420; F500

force.” The vital interests to be protected were Middle East oil and its “free movement”¹.

Versions of Carter’s doctrine have been invoked in several other recent moments in American history: the Kuwait intervention, the recent Gulf wars, the military operations in the Caspian Sea, the Clinton government’s Operation CENTRAZBAT 97 and even the recreation of the Fourth Fleet, in 2008, to patrol the South Atlantic. Regarding U.S. military operations in the Caspian Sea, where large reserves of oil were believed to exist, President Clinton affirmed, “our nation cannot afford to rely on any single region for our energy supplies, we not only help Azerbaijan to prosper, we also help diversify our energy supply and strengthen our nation’s security”².

2. The world’s consumption and production of energy

The world’s energy consumption will increase by 50% in the 25 years between 2005 and 2030, according to a study from the U.S. Department of Energy’s Energy Information Administration (EIA). Energy consumption will shift from 462 to 695 quadrillion British Thermal Units (BTUs). This consumption will increase in different proportions across the globe; OECD (the Organization for Economic Co-operation and Development) countries will increase their consumption by 19% while non-OECD countries will increase by 85%. This shift in energy behavior is connected to the steady growth of the economies of these countries. The annual average growth in OECD countries in this period will be 2.3 % while the growth of non-OECD countries will be more than double that at 5.2 %³.

Liquid fuels will grow in use from 170 to 230 quadrillion BTUs (35%); coal will increase from 120 to 200, representing the highest growth in absolute numbers (66%); natural gas from 100 to 150 (50%); renewable fuels from 25 to 50 (100%); and nuclear energy sources from 25 to 30 quadrillion BTUs(20%). Global warming will rise with the greater increase in the use of coal than in previous years. To focus on one resource – coal – the U.S. is one of the largest coal consumers; almost 55% of its energy matrix is based on coal. Despite this, together the U.S. and India, two of the largest consumers, will be responsible for less than 10% of the world’s coal production. China alone will consume, by 2030, 71 % of the world’s coal as their energy source. This data comes from the 2008 EIA report.

Coal, natural gas and oil are non-renewable resources. In the future, the nature of the market for renewable resources will be even more dependent on the nature of what is non-renewable. For instance, the production of renewable energy will be strongly influenced by the price of oil in the world market. According to EIA projections, two scenarios should be considered: the first one is that by 2030 a barrel of oil will cost \$110; in the second scenario, the price will

1. <http://www.jimmycarterlibrary.org/documents>

2. <http://www.whitehouse.gov/about/presidents/williamjClinton/>

3. <http://www.eia.doe.gov/oiaf/aco/>

be \$180. Therefore, cheap oil will be hard to find in 2030. The following factors will be primarily responsible for the increase of prices: increase in demand, mainly in the emerging non-OECD countries; increase in operating costs due to a depletion of easily accessible oil; the absence of new discoveries of oil reserves, especially among the OPEC countries; and finally, the devaluation of the U.S. dollar.

The increase in worldwide demand for oil has been accompanied by reductions in formerly traditional regions of production. Production has decreased in England by 7.7% per year, in Norway by 5.9% and in the U.S. by 1.8%. Meanwhile, expectations for increased production and supply are focused on new areas such as the Caspian Sea and the West African Coast, as well as on the traditionally productive regions devastated by recent conflicts in Iraq and elsewhere. With respect to such conflicts, the possibility of reducing disputes involving oil-producing areas could be an alternative to increased production elsewhere, although there is no indication that an end to these conflicts could come soon. The conflicts in the Middle East are increasingly complicated and have not shown any signs of ceasing. Countries like Venezuela, Iraq, Russia, Nigeria and Georgia are examples of nations whose production has been interrupted by conflict.

Due to high petroleum prices, other types of liquid fuel will gain markets previously occupied by oil. Biofuels will be increasingly more important sources of energy in the economy heading toward 2030, largely due to a growth in U.S. production, estimated at upwards of 1.2 million barrels per day, which will represent almost half the production of biofuels in the world. Currently the usage of fuels such as biodiesel and ethanol in the total consumption of liquid fuels is 9%. In 2030 it will be 20%. Countries with favorable climates and the avail-

ability of cheap and arable land will be viewed as providing economic alternatives to the production of renewable energy and, therefore, providing viable, renewable alternatives to non-renewable sources.

One cause of the increased demand for liquid fuels is that the use of liquid fuels around the world with respect to transportation, in comparison with other uses, is increasing. The other uses include electricity generation, power supply to residential buildings and industrial usage. Transportation currently accounts for 52% of liquid fuel consumption; this will increase to 58% of the total by 2030. Associated with the use of liquid fuels is the emission of pollutants. For example, in 2005, CO₂ emissions from hydrocarbon consumption were measured at 28 billion tons. In 2030, they are estimated to rise to 42 billion tons. OECD countries will practically not alter their emissions, since the transportation infrastructure of these countries is already established and the number of vehicles will not have increased as much as in emerging countries. The greatest factor in the increase of emissions is that emerging countries which continue to grow with high GDP rates will be users of coal⁴.

4. <http://www.eia.doe.gov/oiaf/aeo/>

3. Consumption of oil and U.S. dependency

In 2000, the United States consumed approximately 20 million barrels of oil per day and produced approximately 8 million per day. The projection of the U.S. National Energy Policy for 2020 (published in 2001) is that production will be 6.5 million barrels with consumption at 27 million barrels per day. Oil production in the United States has been decreasing in an accelerated way since 1986, and the current stocks of U.S. oil are the lowest they have been in 30 years; yet the country's dependence on imported oil increases every year. Dependence on imports was 35% in 1973, 55% in 2001 and is projected to be 76% by 2020. As well, the country's capacity to face an interruption in imports has grown smaller, especially when compared to that capacity during the oil crises of the 1970s. The five largest foreign suppliers of oil for the U.S. represented 53% of its production capacity in the 1970s; now they represent 77%. Adding to the predicament, most of those suppliers are included in a group of countries that President Obama has termed "hostile governments"⁵.

President Obama has asserted that the U.S. will not be held hostage to such hostile governments, nor to depleted resources nor to global warming. The core of his plan is to reduce U.S. dependency on oil internally as well as externally by creating alternative sources beginning with the development of new technologies. The plan foresees that, from 2011 on, the industrial production of automobiles will give families more energy efficient cars that in turn will reduce oil consumption. Additionally, these new vehicles will reduce CO₂ emissions, further benefiting the planet. Such a plan, and similar plans by other nations, would, if implemented, alter the projections of the National Energy Plan for 2020.

4. Ethanol production data

When large-scale ethanol production began in Brazil in 1980, a barrel of ethanol cost around \$100. The Brazilian government decided both to facilitate consumption and to subsidize this production. However, over time, the government reduced the subsidy so that currently there is no government subsidy of ethanol production in the country. The increase in production in the initial phase (from 1980 on) did not generate economies of scale due to that fact that production itself needed and consumed oil. Recently though, the costs of ethanol have dropped thanks to good agricultural practices, better management of agribusiness enterprises, better soil preparation, new variations on use of sugar cane and alternative energy use of bagasse (processed sugar cane residue). With these new conditions, the price of an ethanol barrel lowered; in 1985, a barrel cost \$90; in 1990, \$48; in 2000, \$36; in 2005, \$30. The production in 1980 was 4 million m³ (cubic meters); in 1985, it was already at 9 million m³ and, in 2005, rose to 15 million m³. No other natural material exists that can show such profitability. Sugar cane efficiency, in input/output terms, represents five times the efficiency of ethanol production from beets, wood or wheat straw. With regard to ethanol produced by

5. <http://my.barackobama.com/page/community/tag/Foreign+Policy>

corn, production from sugar cane is almost eight times as efficient⁶.

According to research from the Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations⁷, Brazil is the largest sugar cane producer in the world, representing 33.9% of the market. Its land harvested for sugar cane amounts to 7.8 million hectares and annual production from that land is close to 600 million tons. The second largest producer is India with 4 million hectares and a production total of 236 million tons. China is third with 1.3 million hectares harvested and 90 million tons produced. Of the rest, Thailand, Pakistan and Mexico each represent individually around 10 to 15% of what Brazil produces. It is important to point out that Brazil uses around 2% of its agricultural land for its sugar cane production. Compare this to 72% of agricultural land used for cattle and 16.9% for its yield of grain. Within Brazil, the state of São Paulo is responsible for 60% of all the ethanol produced. The other states that contribute are Parana (8%), Minas Gerais (8%), Goiás (5%) and Mato Grosso (5%), so that almost 90% of the country's production comes from those five states. Of all the sugar cane produced in Brazil, 55% is attributed to ethanol production, 44% to sugar production and 1% to cachaça (a sugar-based alcoholic beverage).

While Brazil uses 355 million hectares of its land towards agriculture, the U.S. uses 270 million, despite that fact that the U.S. is a larger territory. Furthermore, due to its climate, Brazil can harvest two seasons of the year and its topography allows for a mostly mechanical harvest, both factors increasing its productivity as well as reducing its cost. Ethanol production by the hectare in Brazil is 8,000 liters, compared to production in the U.S. at 4,000 liters per hectare. However, U.S. production itself requires more energy, since Brazilian production uses bagasse of the actual sugar cane to provide the energy necessary for fuel productions⁸.

The ethanol market in the U.S., for the supply of vehicular fuel, is the principal target for Brazilian exportation. Due to laws intended to restrict competition with U.S. suppliers, Brazilian ethanol suffers a tariff on imports at \$.54 per gallon. The goal of this tax, as declared by the U.S. government, is that the restriction will encourage U.S. domestic ethanol production to continue. The group of U.S. officials who are supported by ethanol producers is very powerful and will not permit a halt on this tax. They frequently accuse the Brazilian government of subsidizing ethanol production and this is just plain false, as the government subsidy ran out in the 1990s⁹. Despite these impediments, Brazilian exportation to the U.S. has dramatically increased recently. In 2005, Brazil exported \$98 million worth of ethanol to the U.S.; in 2006, it was one billion dollars, an increase of over 1000% in a single year. More generally, according to the Brazilian Ministry of Agriculture, Brazilian exportation ethanol goes to: the U.S. and Caribbean Basin Countries (52%), the European Union (28%), and Japan (10%)¹⁰.

6. Goldemberg, J; Coelho, ST; Nastari, PM; Lucon O (2003) "Ethanol learning curve- the Brazilian experience", *Biomass and Bioenergy*, Vol 26/3 pp 301-304.

7. FAO (2008) Sugarcane potentials <http://www.fao.org>

8. www.unica.com.br/i_pages/files/pdf_iningles.pdf

9. USDA (2005) Statistics of cotton, tobacco, sugar crops and honey <http://www.usda.gov>

10. www.agricultura.gov.br

The Kyoto Protocol calls for a reduction of greenhouse gas emissions from carbon-based fuels by 1% by 2010. If all countries were to follow the guide of mixing in 10% ethanol to their gasoline, then, without having to modify vehicle motors for efficiency, etc., gaseous emissions would be reduced by 66 million tons in one year and one of the goals of the Protocol would be met. Brazil has already been mixing 25% of ethanol into their gasoline since 2008. The comparison of vehicular use of ethanol or ethanol-based fuel is, therefore, informative. There are 6.8 million flexible-fuel cars in Brazil versus 7.3 million in the U.S. All the fuel pumps in Brazil already offer ethanol, while in the U.S. only 1% do.

5. Ethanol and social and environmental questions

Some critics frequently complain about Brazilian ethanol production, principally targeting working conditions and effects on the environment. The working conditions on the sugar cane fields are also improving. Only 48% of the factories use manual labor for cutting the cane, and an agreement between producers and the government has been reached that all the cutting will be done mechanically after 2017. Sugar cane activity has had an important social and economic impact on the Brazilian population by providing formal work, above-average salaries, social benefits and other indirect advantages. The Brazilian work force is only about 45% of the population. The sugar cane sector, in 2007, had 72.9% of its workers officially documented in accordance with Brazilian law. Some EMBRAPA studies show that in 1992 this figure was 53.6%, demonstrating a positive trend in the industry in recent years. By comparison, in the best alcohol-producing factories in São Paulo this rate was 93.8% in 2005¹¹.

The minimum wage paid to workers in the sugar cane industry is higher than the average Brazilian wage, although it is not the minimum wage sufficient to avoid poverty. The average number of workers who have had 3 years or less of formal schooling in Brazil is 59%. In the southeast regions, this figure is 46%; it is 76% in the northeast. Since wages correlate positively with education, wages are, therefore, higher in the sugar cane regions than in other regions such as the northeast. Again, as a comparison, the wages of São Paulo residents are usually 58% higher than in the northeast.

With regard to the environment, the critics focus on pollution from the use of pesticides, soil erosion and the excessive use of water in production processes. The Brazilian Agricultural Research Corporation (EMBRAPA), however, has assessed the nation's ethanol production as clean and as having little damaging impact on the environment. The industry has increasingly designed plants that are more resistant to pests, significantly reducing the need for pesticides. Also, the use of water has significantly decreased both in reprocessing and in use on the actual fields. Even vinasse, a late-stage by-product of sugar cane processing, is used as a fertilizer to reduce environmental pollution¹².

11. www.embrapa.gov.br

12. www.embrapa.gov.br

Another criticism made by European environmentalists is that the new plants producing ethanol were causing deforestation in the Amazon forest and threatening other regions that should be preserved such as the Pantanal and the Cerrado, the vegetation of the Brazilian interior. However, there is no ethanol industry in the Pantanal or the Amazon forest. Some studies, like the one published in 2008 by the Netherlands, say that the production of ethanol in Brazil encroaches on areas of the Amazon forest. EMBRAPA states that 99.7% of the Brazilian production of ethanol is processed at least 2,000 kilometers away from the forest, with 60% in the state of São Paulo.

On the other hand, the Cerrado is indeed now being used for new ethanol production. Yet, the carbon debt accrued by biofuel converted from the Cerrado is estimated to be paid back in 17 years, whereas the carbon debt due to production of ethanol from corn in the U.S. would require 93 years to pay back. EMBRAPA estimates that the current production level could be multiplied thirty-fold in the areas where sugar cane is produced in Brazil without affecting the sensitive ecosystems. Only 20% of Brazilian agricultural lands are currently used to grow any crop and Brazil is the world's largest producer of orange juice, sugar cane, soybeans, beef, leather, coffee, sugar and milk, and the world's second largest producer of ethanol, chicken, cotton and pork, to mention only a few.¹³

6. The "Ethanol Diplomacy"

In March 2007, the presidents of Brazil and the United States signed a memorandum of understanding (MOU) that transformed the two countries' partnership with respect to production and consumption of renewable energies and, more generally, energy policy. President George W. Bush coined the term "ethanol diplomacy" to characterize this new relationship. Via this MOU, the two presidents agreed that Brazil should lead a group of countries exporting ethanol to the United States, one of the parties most responsible for global warming.

According to the MOU, Brazil would transfer agricultural and industrial technologies to a number of developing countries (Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panama, the Dominican Republic and Haiti), enabling them to enter into a competitive market. It is important to note that some of these countries already take advantage of a customs tariff agreement with the U.S. as signatories to the Central America Free Trade Agreement (CAFTA). Brazil currently exports 26% of all ethanol produced to these countries; then, after the ethanol is dehydrated there, it is re-exported to the U.S. duty free. In Jamaica, industrial units have been assembled expressly to dehydrate the hydrated ethanol purchased in Brazil for export to the United States.

At the same time, Brazilian companies are starting to provide equipment to Colombia for the production of ethanol. The Brazilian government wants Colombia to become a base for

13. www.embrapa.gov.br

exporting Brazilian ethanol to the United States without any importation tariff. Brazilian companies in the industry are interested in doing a variety of related business in Colombia, such as selling distilleries to produce ethanol and constructing distribution centers to export the fuel already manufactured. According to the ministry of energy of Colombia, the production of ethanol in the country was 290 million liters per year in 2007. The same source estimates that production will rise somewhere between 11 and 15 billion liters in the coming years, with much of the volume marked for exportation.

“Ethanol diplomacy” has also been extended to some countries of Africa such as Ghana, Angola, Mozambique and Kenya. Technical assistance is provided to them by the EMBRAPA and aims to enable these countries to produce ethanol under conditions similar to those in Brazil.

The United States and Brazil are organizing a list of topics of research related to second-generation biofuels, a list which will incorporate the activities of cooperation agreed to when George Bush came to Brazil in 2007. In 2008, a delegation of researchers from the U.S. was in Brazil to see the projects of the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), just as, in 2007, a Brazilian mission went to the U.S. to investigate American research in the area of biofuels. “Second-generation” is the name given to technologies that seek to produce ethanol from sources other than corn and sugar cane. One such technology is hydrolysis, used to extract sugar from cellulose from corn fiber, from sugar cane bagasse and from other cellulosic material such as wood waste. Another possibility is to bring Brazilian methods to the U.S. Brazilian researchers such as Helena Chum, who manages the biofuels sector at the National Renewable Energy Laboratory in Colorado, a project in progress for thirty years and run in conjunction with the U.S. Department of Energy, believe that sugar cane can be adapted for growth in areas of the U.S. traditionally used only for corn harvesting.

7. American companies in Brazil

The Central Bank of Brazil has reported that, in 1996, the Direct Foreign Investment (DFI) for agribusiness totaled \$568 million or 6% of the DFI in the country for that year. Ten years later, the agribusiness DFI reached \$3.5 billion or 16% of the total registered DFI for 2007, which was \$22.2 billion. In fact, despite the economic crisis begun at the end of the Bush administration, Brazil’s recent, significant increase in foreign investment has been mainly from American companies. The focus of recent investment has been ethanol production. New partnerships are frequently announced, as are the purchasing and organization of ethanol-related investment funds¹⁴.

According to the consulting group, Datagram, foreigners have invested \$2.2 billion in the sugar cane industry since 2000. Of the list of the ten largest companies in the sector in Brazil, four already have foreign equity participation: Cosan, Bonfim, LDC Bioenergy and Guarani. A fifth company, Santa Elisa, recently partnered with American Global Foods to form the

14. www.bcb.gov.br

National Sugar and Alcohol Company, whose plan is to invest \$2 billion to build four plants in Goiás and Minas Gerais. Founded in 2007 with \$200 million in capital, Brenco (Brazilian Renewable Energy Company) raised \$2 billion in the stock market to invest in Brazil. In that company's plans is the construction of six ethanol plants on the border between Goiás, Mato Grosso and Mato Grosso do Sul. The investment is part of an ambitious expansion plan that aims to make Brenco one of the great names of the sector. By 2015, the company will have 10 plants capable of producing about 4 billion gallons of ethanol - 20% of what the entire country produces today. Brenco is controlled by the former president of Petrobras Philippe Reichstul. Two Brenco plants began operating in 2008; another two will start up in 2010. Brenco is also seeking partners to build an alcohol duct (i.e., an ethanol pipeline) of over one thousand kilometers from Alto Taquari in Mato Grosso to the port of Santos in São Paulo. But Brenco has stressed that if agreements are not met in the construction of the alcohol duct, then they will execute the project themselves, estimated at \$1 billion¹⁵.

The U.S. investment bank, Goldman Sachs Group Inc., formalized a partnership with Santelisa Vale SA, a new sugar-cane-ethanol company formed from the merger between Santa Elisa, Vale do Rosario and three other plants in São Paulo. The new company began with a milling of 18.5 million tons of sugar cane. Goldman Sachs entered with a stake of about 15%, contributing about \$400 million. Goldman's resources will be used to remove debts created when Santelisa was formed by the merger of the five Brazilian sugar plants. The plants are controlled by the Biagi family and the Junqueira family, who in February 2007 agreed to conduct the merger.

Another American company, Cargill, after buying 63% of the ethanol production facilities of the Central Energy Valley's Sapucaí Ltda. (Cevasa) in June 2007, is now negotiating for the acquisition of other units this year. Dedini, the world's largest manufacturer of sugar and alcohol plants, has numbers that confirm this trend in foreign investment. According to Dedini's vice president of operations, José Luiz Oliverio, of the 189 projects for new plants that requested a budget from the company, 30% are foreign investors or domestic firms with the resources from outside. This is according to Rio Gas & Oil, 2008.

Even while world production of ethanol is 40 billion liters and Brazil is responsible for a share of around 16 billion, there is real potential for Brazil to increase its participation. The country is by far the most efficient manufacturer with a production cost of \$0.22 per liter of ethanol, \$0.30 ahead of the U.S. and \$0.53 ahead of the European Union. Furthermore, Brazil has enough land to expand its plantations and meet the expected increased demand. The harvest from sugar cane fields in the country should increase from 473 million tons next season to 700 million in 2014. This will require investments in 114 new plants – well beyond the 357 units in operation and 43 under construction in Brazil today.

15. <http://www.biofuelsdigest.com>

8. Brazil, the U.S. and the future of the continent

Since the meeting of the presidents in March 2007, Brazil and the U.S. have maintained informal contacts in order to realize a future trade agreement to increase the flow of oil and derivatives from Brazil to the United States. The new administration of President Barack Obama has already made clear its willingness to support an increase of imports of Brazilian oil. With the trade pact realized -- something that today seems very likely and depends solely on Brazil's attitude -- the most direct result would be the displacement of Venezuela as a supplier to the U.S. energy market. The U.S. currently receives between 40% and 70% of Venezuela's oil production. Of the total U.S. imports of hydrocarbons, 11% comes from Venezuela. The Venezuelan state-owned PDVSA not only sells heavy oil and extra heavy oil to the U.S. but also maintains its own refineries on American soil and an extensive network of gasoline stations that distribute its products. For the United States, a stable commercial relationship with Venezuela in the field of energy has been important. As well, despite the Chavez regime's frequent threats to turn off the crude oil tap and end sales to its number one enemy, trade with the U.S. has become a matter of life and death since it involves a daily amount of some \$80 million¹⁶.

Several diplomatic and governmental sources from Brasilia have confirmed the interest of the Brazilian government in increasing the Brazilian presence in the U.S. oil market, even if this means a frontal collision with Venezuelan interests. How much Brazil can supplant Venezuela in this way will depend on, first, the amount of crude oil that the Brazilian company, Petrobras, pumps in the years ahead from the boreholes in the coastal States of Rio de Janeiro and São Paulo, and second, the legal framework agreed to by Washington and Brasilia. By its geographical proximity and the fluidity of the political dialog that has already been established with its new president, it is reasonable to expect that the U.S. will become the great natural buyer of Brazilian oil.

Brazilian diplomacy is concerned that the U.S. Department of Defense decided last year to reactivate its Fourth Fleet. Assigned to cruise the seas of the Caribbean and South America, it was originally composed of 11 vessels, including an aircraft carrier and a nuclear submarine. This decision is not mere coincidence. Now more than ever Brazil is "in the radar" of the USA. President Obama should look to the government of Brazil as its natural ally in South America. Brazil is politically stable, with great economic potential and vast natural wealth. If Brazil continues in its path of institutional and legal strength, respect both for the principles of democracy and the principles of environmental stewardship, and decline in social inequality, then Brazil will be a world leader not only in oil and ethanol production but also in social virtue.

16. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/ve.html>



Productividad, rentabilidad y empleo: Un análisis de las diferencias según el modo de *offshoring* implementado*

ÁREA: 2
TIPO: Aplicación

Productivity, Profitability and Employment: Exploring the Different Effects of the Offshoring Mode

Produtividade, rentabilidade e emprego: uma análise das diferenças segundo o modo de offshoring implementado

AUTORES

Esmeralda

Linares-Navarro

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Esmeralda.linares@
uv.es

José Pla-Barber

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Jose.pla@uv.es

Cristina

Villar-García

Dpto. Dirección
de Empresas J.J.
Renau Piqueras
Universitat de
València
Cristina.Villar@
uv.es

1. Autora de contacto:
Universitat de València;
Facultad de Economía;
Dpto. Dirección de
Empresas J.J. Renau
Piqueras; ; Avda. dels
Tarongers s/n; 46022
Valencia; España.

La implementación de distintas modalidades de offshoring viene siendo una práctica habitual en las empresas multinacionales europeas, sin embargo, poco se conoce sobre los efectos que el uso de estas estrategias ejerce en los resultados, uno de los aspectos de mayor interés para las empresas. En este sentido, a partir de una muestra de 156 empresas multinacionales europeas del sector manufacturero, se analizan las diferencias derivadas de la elección del modo de offshoring en la productividad y la rentabilidad de las empresas. Adicionalmente, el trabajo examina la influencia que el uso de esta estrategia ejerce sobre el empleo, uno de los efectos que más inquietud despierta en el entorno económico-social. Los resultados obtenidos demuestran que ningún tipo de offshoring es mejor que otro en términos de productividad y rentabilidad empresarial, y que la amplia creencia que existe sobre la destrucción de empleo provocada por el uso de estas estrategias no es del todo clara.

In recent times, the use of offshoring in all its forms is becoming a common practice for the multinational companies. However, the real impact of these strategies on firms performance is still an unknown issue. Based on a sample of 156 European multinational firms in the manufacturing industry, this article analyzes the differences arising from the mode of offshoring implemented on firms productivity and profitability. Additionally, the article studies one of the most controversial aspects regarding the offshoring strategy, which deals with the negative consequences on the employment. Nevertheless, our results show that in terms of productivity and profitability no type of strategy is indeed better than another, therefore the widespread belief considering the use of offshoring as a job destructor practice is called into question.

A implementação de diferentes modalidades de offshoring vem sendo uma prática habitual nas empresas multinacionais europeias, no entanto, pouco se conhece sobre os efeitos que a utilização destas estratégias exerce nos resultados, um dos aspectos de maior interesse para as empresas. Neste sentido, a partir de uma amostra de 156 empresas multinacionais europeias do sector industrial, são analisadas as diferenças derivadas da escolha do modo de offshoring na produtividade e na rentabilidade das empresas. Adicionalmente, o trabalho examina a influência que a utilização desta estratégia exerce sobre o emprego, um dos efeitos que mais inquietação desperta no ambiente sócio-económico. Os resultados obtidos demonstram que nenhum tipo de offshoring é melhor que outro em termos de produtividade e rentabilidade empresarial, e que a crença generalizada que existe sobre a destruição do emprego causada pela utilização destas estratégias não é de todo evidente.

* Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de España (Proyecto SEJ2006-13889).

DOI

10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.07

1. Introducción

En los últimos años, la reestructuración industrial por la que atraviesa la industria europea se ha venido considerando uno de los principales cambios económicos de las últimas décadas. En esta reestructuración que afecta principalmente a los sectores manufactureros, el *offshoring* ha sido uno de los principales protagonistas. Los estudios que desde distintas ópticas se han realizado son una muestra de ello. Aún así, la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo consideran la estrategia de *offshoring* como la mera externalización de actividades a nivel internacional, de manera que no contemplan como parte del *offshoring* la creación de filiales propias en otros países para el desarrollo de actividades o funciones que previamente eran realizadas por la propia empresa. Sin embargo, en la práctica empresarial, especialmente en el ámbito de las multinacionales, tanto la externalización de actividades a terceros como la creación de filiales propias en otros países, son utilizadas para deslocalizar actividades a nivel internacional. Algunas investigaciones, principalmente en el área del *management*, consideran ambas opciones como formas distintas de llevar a cabo la estrategia de *offshoring*, afirmándose que la decisión de *cómo* deslocalizar las actividades (externa o internamente) tiene incluso una mayor importancia que la decisión de *dónde* deslocalizarlas (nacional o internacionalmente) (Murray, *et al.*, 1995 y Mol *et al.*, 2005). Por otra parte, a partir de algunas investigaciones (Jiang y Qureshi, 2006) se desprende que la mayoría de los estudios realizados en la última década sobre *offshoring* se centran básicamente en el análisis del *proceso* de adopción de la estrategia, mientras que los trabajos sobre los *resultados*, derivados de su implementación, siguen siendo muy escasos. Sin embargo, estos aspectos, a priori, parecen ser los que suscitan un mayor interés en el ámbito empresarial.

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo consiste en comprobar si los resultados asociados al uso de estrategias de *offshoring* difieren según la modalidad implementada. Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En el segundo apartado, se establece el marco teórico de análisis en el que se delimita el significado del *offshoring* distinguiendo las dos modalidades que lo componen. A continuación, se identifican aquellos efectos que, desde un punto de vista económico-empresarial, tienen mayor importancia: la productividad y la rentabilidad, fundamentándose las hipótesis a contrastar. Además, en esta sección, con un carácter más descriptivo, se analiza el efecto que el uso de estas estrategias puede provocar sobre el empleo. En el tercer apartado se describe la metodología de la investigación. Finalmente, en el cuarto y quinto epígrafe, se presentan y analizan los resultados de la investigación y se exponen las principales conclusiones del trabajo.

PALABRAS CLAVE

Offshoring,
Resultados
empresariales,
Productividad,
Rentabilidad,
Empleo

KEY WORDS

Offshoring,
Business results,
Productivity,
Profitability,
Employment

PALAVRAS-CHAVE

Offshoring,
Resultados
empresariais,
Produtividade,
Rentabilidade,
Emprego

CÓDIGOS JEL

M160; F230;
O140

2. Marco teórico

2.1. Definiendo el *Offshoring* a partir de la estrategia de *Outsourcing*

Esta opción estratégica, dada la amplitud de su alcance y sus distintas manifestaciones, ha sido objeto de muy diversas definiciones (*outsourcing*, subcontratación, externalización, deslocalización, multilocalización, etc), siendo un elemento común en todas ellas la asunción de que dicha estrategia implica “la *relocalización de actividades y trabajos en un país extranjero*”.

No obstante, ante la multitud de interpretaciones que existen, intentaremos clarificar su significado considerando dos dimensiones: la propiedad y la localización geográfica. La implantación de esta estrategia requiere, en una primera dimensión, determinar quién es el propietario de los activos que desarrollan las actividades para obtener finalmente un bien o a la prestación de un servicio. Así la empresa puede elegir entre realizar en su seno todas las tareas necesarias para la obtención del bien final (internalizar), o bien comprar a otras empresas algunas de las actividades o *inputs* necesarios para la obtención de dicho bien o servicio (externalizar). En una segunda dimensión, la empresa debe elegir dónde localizar la realización de dichas actividades: en el país de origen o en un país extranjero. Como se puede observar en la [figura 1](#), ambas dimensiones se cruzan, configurando distintas posibilidades como son (1) el *outsourcing* doméstico, subcontratación doméstica o “*external onshoring*”, (2) el *outsourcing* internacional, subcontratación internacional o “*external offshoring*” y (3) la deslocalización cautiva o “*internal offshoring*”.

Figura 1. Modos de organizar la realización de actividades

Propiedad y organización de los activos		
Localización de las actividades	Internalizada	Externalizada (<i>Outsourcing</i>)
País de origen	Las actividades se realizan en la empresa en el país de origen	Las actividades se subcontratan a terceros en el país de origen
País extranjero (<i>offshoring</i>)	Las actividades se realizan por una filial extranjera (deslocalización cautiva o internal offshoring)	Las actividades se subcontratan a un proveedor de servicios en el extranjero (subcontratación internacional o external offshoring): - A una empresa local - A una filial de otra empresa multinacional

El *outsourcing* es la acción de transferir a proveedores externos, mediante un contrato, algunas de las actividades que realiza regularmente una empresa y los derechos de esa empresa en la toma de decisiones al respecto. Si la empresa subcontrata tales actividades en el mismo país en el que la empresa contratista está ubicada estamos frente al *outsourcing doméstico*. Recibe el nombre de *outsourcing internacional* o subcontratación internacional cuando la empresa rebasa las fronteras nacionales para recurrir a los servicios de una em-

presa extranjera. Por otra parte, cuando la realización de las actividades de la cadena de valor continúa en el interior de la empresa pero se ejecuta a través de una filial presente en otro país estamos ante la deslocalización cautiva o *internal offshoring* (IOF). Si la empresa subcontrata dichas actividades a una empresa ubicada en un país extranjero (local o filial de una multinacional) nos encontramos, de nuevo, ante lo denominado anteriormente como subcontratación internacional o *external offshoring* (EOF). Es decir, el *offshoring* combina dos efectos distintos: por un lado, el conocido como efecto externalización y por otro lado, el efecto internalización. Ahora bien, la mayor parte de la literatura no considera la deslocalización realizada a través de filiales propias en el extranjero (IOF) como parte de la estrategia de *offshoring*, sino como inversión directa en el exterior (IDE). Sin embargo, aunque toda estrategia de IOF supone realizar IDE, no todas las operaciones de IDE implican llevar a cabo estrategias de IOF. Así por ejemplo, en el caso en que las filiales de una empresa multinacional producen únicamente para abastecer al mercado en el que están implantadas o simplemente se dedican a la venta de bienes importados, habría IDE pero no IOF. La estrategia de IOF implica que se trasladen fases de la cadena de valor a una filial en otro país y que los activos generados por ese desplazamiento al extranjero, financiados con IDE, regresen al país de origen para ser utilizados en la producción nacional, la cual finalmente podrá ser destinada tanto al consumo nacional como a la exportación. Según la OCDE (2007) un tercio del comercio realizado por empresas multinacionales era llevado a cabo entre la casa matriz y sus filiales o entre las filiales de una misma empresa, datos que evidencian la importancia que tiene el uso de estrategias de *internal offshoring*.

La elección de la modalidad de *offshoring* es una decisión clave, ya que determinará una nueva configuración de la empresa y un nuevo modelo de interrelaciones *intra* e *inter* empresa. Cada una de estas opciones implica diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y el riesgo que se asume. Así el IOF requiere un mayor volumen de recursos que el EOF, y por tanto se incrementa el riesgo, pero al mismo tiempo el grado de control sobre la operación foránea es mucho mayor.

2.2. Principales efectos derivados del *Offshoring*: Productividad, Rentabilidad y Empleo

Los trabajos que analizan el impacto de las estrategias de *offshoring* en los resultados de la empresa son relativamente escasos y las medidas de resultados que se han empleado para su análisis muy diversas (Jiang *et al.*, 2006). La mayor parte de la literatura se ha centrado en el análisis de la productividad y la rentabilidad como principales efectos derivados del uso de estrategias de *outsourcing*, tanto nacional como internacional (Butter y Pattipeilohy, 2007; Jabbour, 2007; Tomiura, 2007; Houseman, 2007; Olsen, 2006; entre otros). Sin embargo, también el efecto que el uso de estas estrategias provoca sobre el empleo es otra de las cuestiones que sigue generando inquietudes, especialmente en el ámbito económico, y así lo evidencian algunas investigaciones recientes (OCDE, 2007). Dada la gran importancia que la influencia de esta estrategia pueda tener sobre el empleo de un país o de una industria, y debido a las discrepancias que a nivel económico se están generando al respecto, a continuación se analizan los efectos del uso de estrategias de *offshoring* tanto en la productividad y en la rentabilidad, como en el empleo.

• *Offshoring y Productividad*

Aquellos autores que están a favor del uso de estrategias de *outsourcing* afirman que, aunque en el uso de estas estrategias existen ganadores y perdedores, dichas estrategias incrementan la productividad y reducen los costes de los factores, permitiendo generar beneficios económicos a largo plazo y aumentar los estándares de vida en los países de la OCDE. De acuerdo a Olsen (2006), las mejoras en la productividad asociadas al uso de estrategias de *outsourcing* se derivan del incremento de la eficiencia en la utilización de los *inputs*. De acuerdo con este autor, resulta sorprendente que, dada la importancia que en los medios se le ha dado al fenómeno del *offshoring*, las investigaciones rigurosas sobre los impactos económicos asociados al uso de esta estrategia sean un tanto escasas y la mayoría de ellas centradas en los efectos sobre el mercado de trabajo. La preocupación respecto a la pérdida de empleos nacionales asociada al desplazamiento de parcelas de la producción, en gran medida amplificada por los medios de comunicación, justifica esta atención prioritaria y explica la menor entidad de estudios dedicados a valorar el modo en que la estrategia afecta a la productividad (Gandoy y Díaz, 2007).

De las investigaciones realizadas a nivel empresarial sobre el impacto del *offshoring*¹ en la productividad, destacan los trabajos de Görg y Hanley (2005), Criscuolo y Leaver (2005), Jabbour (2007), Tomiura (2007), Görg, Hanley y Strobl (2008) e Ito, Wakasugi y Tomiura (2008). De estos trabajos se desprende la idea de que el uso de estrategias de *offshoring* tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque se observa que dicho efecto dependerá, en gran medida, de las características especí-

ficas de la empresa y del sector al que pertenezca. De acuerdo con Gandoy y Díaz (2007), el impacto positivo del *offshoring* sobre la productividad puede venir ocasionado por los cambios en la composición de la producción y de los factores productivos. De este modo, si una empresa traslada a otro país aquellas partes del proceso productivo que son relativamente menos eficientes, concentrará su producción en las fases más productivas, alentando de este modo al crecimiento de su eficiencia productiva. De la misma forma, un cambio en la composición de la fuerza de trabajo a favor de los trabajadores más cualificados y, por tanto, con mayores niveles de productividad, tendrá un efecto positivo sobre la eficiencia del proceso productivo. Asimismo, la utilización de *inputs* provistos por proveedores especializados que aprovechan, en el caso de que existan, economías de escala en la producción puede generar ganancias de productividad. Incluso, si el *offshoring* conduce a la creación de nuevas empresas que sustituyen a las menos eficientes, puede derivar en efectos positivos sobre la productividad (Antràs et al., 2006).

Algunas de las investigaciones realizadas recientemente han introducido aspectos como el tipo de estrategia de *offshoring*, el tipo de actividad y el país de origen y/o destino en el análisis del impacto sobre la productividad, demostrando que *los incrementos en la productividad que genera el uso de estas estrategias pueden variar según características de la propia estrategia*. En base a estos argumentos, Jabbour (2007) y Tomiura (2007) demuestran que el efecto del uso de estas estrategias sobre la productividad es positivo, independientemente del tipo de *offshoring* implementado, sin embargo la dimensión del impacto (mayores o menores niveles de productividad) podría estar relacionada con el uso de uno u otro modo de *offshoring*, sin embargo este último aspecto no quedó evidenciado tan claramente.

1. Sin distinguir entre *internal offshoring* y *external offshoring*.

Utilizando la “productividad del trabajo” como medida de la productividad, en términos generales, los incrementos en la productividad pueden venir motivados por: (a) un aumento de la producción realizada y/o (b) una disminución del número de empleados. En base a esto, tanto las estrategias de *internal offshoring* como las estrategias de *external offshoring* son capaces de generar, en mayor o menor medida, incrementos en la producción. Sin embargo, el uso de estrategias de *external offshoring* implica mayores reducciones de puestos de trabajo que el uso de *internal offshoring*. En este sentido, aunque el impacto sobre la productividad del uso de ambas estrategias sea positivo, se espera que la productividad derivada del uso de estrategias de *external offshoring* sea mayor que la derivada de estrategias de *internal offshoring*.

H1: *La productividad de las empresas que implementan external offshoring será mayor que la productividad de las empresas que implementan internal offshoring.*

• *Offshoring y Rentabilidad*

La rentabilidad empresarial refleja los beneficios que los propietarios de una organización reciben por las inversiones realizadas, por ello se considera uno de los criterios de mayor importancia en el análisis de los resultados empresariales (Jiang, *et al.* 2006). Sin embargo, resulta notable destacar que en el área del *management* la influencia del *offshoring* sobre la rentabilidad haya sido una de las relaciones más ignoradas. Existen una serie de trabajos como los de Kotabe y Murray (1990), Murray *et al.* (1995) y Mol *et al.* (2005), en los que se investigan los efectos del uso de estrategias de *offshoring* en los resultados empresariales. Sin embargo, sólo en el artículo de Kotabe y Murray (1990), se incluye la rentabilidad antes de impuestos como medida objetiva de los resultados empresariales, aunque no

se analiza de forma aislada la influencia del uso de estas estrategias sobre la misma.

Desde el punto de vista económico, algunas investigaciones que analizan el efecto de las estrategias de *outsourcing* sobre la productividad, a su vez han introducido en su análisis el efecto sobre la rentabilidad. En este sentido, Gözrig y Stephan (2002), utilizando como medida la rentabilidad económica de las ventas (ROS), encuentran evidencia empírica que demuestra que, tanto a corto plazo como a largo plazo, el uso de estrategias de *outsourcing* no necesariamente implica mayores beneficios empresariales. Las empresas que subcontratan actividades productivas o utilizan servicios externos son más productivas que las que no lo hacen, sin embargo, obtienen menores márgenes de rentabilidad. Otros autores como Görg y Hanley (2004, 2005) también analizan la relación entre el uso de la estrategia y ambas medidas de resultados (productividad y rentabilidad). Los resultados derivados de sus trabajos sugieren que las características de la propia empresa influyen en dicha relación, siendo el tamaño empresarial uno de las principales determinantes. Se observa que el uso de estrategias de *outsourcing* de materiales genera mayores beneficios en las empresas de mayor tamaño, mientras que los resultados derivados del uso del *outsourcing* de servicios no parecen ser del todo claros. También Elmuti (2003), utilizando cuatro medidas de resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad) analiza la dependencia de cada una de estas medidas en el uso de estrategias de *outsourcing*. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre el uso de estrategias de *outsourcing* y los resultados organizativos. Otros como Jiang *et al.* (2006) también analizan los efectos del uso de estrategias de *outsourcing* en los resultados operativos de la organización, entre los que se encuentra la rentabilidad. Estos

autores sugieren que el ahorro en costes, principalmente costes laborales, derivados del uso de estas estrategias generará un aumento en la rentabilidad de las mismas.

Sin embargo, como se ha podido comprobar, ninguna de las investigaciones realizadas hasta el momento ofrece evidencia empírica clara sobre el impacto que el uso del *offshoring* ejerce sobre la rentabilidad de las empresas. Asimismo, algunos trabajos recientes (Marjit y Mukherjee, 2008), afirman que la evidencia empírica que existe hasta el momento pone en duda la influencia de estas estrategias en la rentabilidad empresarial, llegando incluso a justificar la existencia de una relación negativa entre el *offshoring* y la rentabilidad. Por otra parte, hasta el momento, ningún trabajo ha analizado las posibles diferencias en el efecto sobre la rentabilidad que pudieran derivarse del uso de estrategias de *offshoring* distintas (*internal versus external offshoring*). En este sentido, y partiendo de los argumentos utilizados por Jiang *et al.* (2006), planteamos la segunda hipótesis a contrastar. Dado que el uso de estrategias de *external offshoring* frente a *internal offshoring* permite ahorrar mayores costes laborales, se espera que la rentabilidad empresarial de las empresas que realizan *external offshoring* sea mayor que la de las que utilizan estrategias de *internal offshoring*.

H2: *La rentabilidad de las empresas que implementan external offshoring será mayor que la de las empresas que implementan internal offshoring.*

• *Offshoring y Empleo*

¿Provoca el uso de estrategias de offshoring por parte de las empresas un efecto negativo en el empleo? ¿Reduce el offshoring el empleo de un país, una industria o una organización? En los últimos años, la opinión pública ha convertido algunas de

estas preguntas en claras afirmaciones, generándose un amplio debate al respecto.

Las previsiones sobre el número de puestos de trabajo que podrían ser trasladados a otras economías, realizadas por consultoras como Forrester que estiman una pérdida de alrededor de 3,3 millones de puestos de trabajo como consecuencia del *offshoring*; así como las realizadas por académicos, no han hecho más que aumentar la alarma social que rodea a esta estrategia (Gandoy y Díaz, 2007). Mientras el *offshoring* representa una de las caras más visibles de la globalización, sus efectos sobre el empleo están sujetos a una controversia considerable. Con frecuencia se afirma que el *offshoring* supone importantes ganancias para productores y consumidores y que los costes asociados a la estrategia recaen desproporcionalmente sobre los trabajadores, especialmente sobre aquellos que poseen bajos niveles de cualificación (Hijzen y Swaim, 2007). En numerosas ocasiones la estrategia de *offshoring* se ha considerado como sinónimo de exportación de trabajos baratos e incremento del desempleo nacional (Jabour, 2007), sin embargo según la OCDE (2007) mientras que a corto plazo los efectos del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo son frecuentemente negativos, a largo plazo estos efectos pueden adquirir el signo contrario.

El uso de estrategias de *offshoring* no necesariamente implica reducciones en los niveles de empleo. Según Gandoy y Díaz (2007), si el mercado de trabajo es suficientemente flexible, los empleos deslocalizados pueden ser compensados por la expansión de la ocupación en otras ramas de actividad o tareas productivas en las que existen ventajas relativas. El abaratamiento de los *inputs* intermedios facilita la reducción en los costes por unidad de producto, mejorando de esta forma la posición com-

petitiva de las empresas fragmentadas y favoreciendo en el largo plazo la expansión de la producción y el empleo, por lo que ni en el largo plazo resulta evidente que el uso de estrategias de *offshoring* afecte negativamente al empleo (Gandoy y Díaz, 2007).

La ausencia de una relación negativa entre el uso de estrategias de *offshoring* y el empleo ha sido puesta de manifiesto en trabajos como los de Amiti y Wei (2005) o Mankiw y Swagel (2006). Además, trabajos como el de Hijzen y Swaim (2007) demuestran que el uso de estrategias de *offshoring* por parte de las empresas no tiene ningún impacto sobre el empleo sectorial, llegando incluso a observar que el uso de estas estrategias provoca un ligero efecto positivo en el empleo de un mismo sector. Los resultados obtenidos por estos autores sugieren que las ganancias de productividad derivadas del uso de estrategias de *offshoring* son suficientemente grandes para que los puestos de trabajo creados por incrementos en las ventas compensen los puestos de trabajo perdidos por la deslocalización en el extranjero de ciertas actividades productivas. Por otro lado, algunos trabajos (Feenstra y Hanson, 1996; Helg y Tajoli, 2005; Hijzen, Görg y Hine, 2005) analizan la influencia que el uso de estrategias de *offshoring* tiene sobre la propia estructura de la demanda de empleo, demostrando que el *offshoring*, utilizado principalmente en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada, genera modificaciones en la estructura de la demanda del empleo, disminuyendo apreciablemente la participación de los trabajadores menos cualificados en la misma (Gandoy y Díaz, 2007). Sin embargo, Minondo y Rubert (2006) encuentran evidencia empírica que va más allá de los resultados obtenidos hasta el momento. Estos autores analizan el efecto que el *offshoring* tiene sobre la demanda relativa de trabajadores cualificados en las manufacturas españolas, distinguiendo el

país de origen de la estrategia (países desarrollados o países en vías de desarrollo). Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación positiva entre la demanda de trabajadores, independientemente de su nivel de cualificación, y el uso de estrategias de *offshoring* hacia países en vías de desarrollo. Además, observan que existe una relación positiva entre el *offshoring* hacia países desarrollados y la demanda de empleados cualificados, resultados que difieren de los obtenidos hasta el momento, donde el país de origen de la estrategia no era considerado. En estudios previos, la relación positiva que se da entre el *offshoring* y la demanda de trabajadores cualificados se ha venido justificando por el uso de esta estrategia hacia países en vías de desarrollo y en tareas intensivas en mano de obra poco cualificada. Sin embargo, los resultados obtenidos por Minondo y Rubert (2006) demuestran que, al menos para el caso español, independientemente del país de origen del *offshoring* (desarrollado o en vías de desarrollo), el uso de la estrategia afecta positivamente a la demanda de empleados cualificados y que el uso de esta estrategia hacia países desarrollados afecta positivamente a la demanda de empleo, independientemente del nivel de cualificación del mismo.

La mayoría de los trabajos que analizan la relación entre el *offshoring* y el empleo lo hacen desde una perspectiva económica y sectorial. Y aunque probablemente el análisis de dicha relación desde una perspectiva económica sea más notable, consideramos que un análisis realizado desde una perspectiva empresarial, ofrecería una visión más realista y clarificadora del efecto que el uso de estas estrategias está provocando sobre el empleo. Comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de estrategias de *offshoring* y el número de empleados de la organización, analizando a su vez la existencia de diferencias según el tipo de

estrategia utilizada (*internal vs. external*) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización, complementaría y clarificaría la evidencia empírica existente. Sin embargo, no especificamos ninguna hipótesis de contraste porque la investigación realizada hasta el momento y la naturaleza de los datos disponibles sólo nos permite realizar una aproximación descriptiva.

3. Metodología de la investigación

• *Diseño de la investigación y recogida de datos*

La población objeto de estudio está formada por las empresas multinacionales del sector manufacturero localizadas en los 15 países miembros de la Unión Europea (UE-15). La fuente de información utilizada para identificar la población es la base de datos AMADEUS que recoge datos financieros de más de 10 millones de empresas europeas de 34 países diferentes. Para determinar la población objeto de estudio, se utilizaron dos criterios de selección: a) que tuvieran al menos una filial propia en otro país y que además fueran las últimas propietarias de sus filiales (*Global Ultimate Owners*); y b) que en la última actualización de AMADEUS (diciembre de 2007) estuvieran en activo o en situación desconocida, excluyendo todas aquellas empresas que hubiesen sido liquidadas, disueltas o quebradas. En base a estos dos criterios, se seleccionaron un total de 3.460 empresas europeas.

Para conseguir la información sobre *offshoring*, se diseñó un cuestionario que se remitió por correo postal a todas las empresas seleccionadas. Debido a la internacionalización de la muestra y con el fin de facilitar la cumplimentación de los cuestionarios, se optó por traducir el cuestionario en 5 idiomas distintos: Alemán, Español, Francés, Inglés e Italiano, de forma que la mayoría de las empresas tenían la posibilidad de responder en su propio idioma. El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta los principios del Método de Diseño Total de Dillman (1978). Además fue sometido a cuatro etapas de *pretest*, incluyendo revisiones de expertos académicos, que permitieron corregir algunos errores. De este modo, el cuestionario final contenía un total de 14 preguntas derivadas de la literatura y adaptadas al contexto específico a analizar.

En Julio de 2008 se enviaron los cuestionarios a los a los directores de operaciones internacionales de las 3.460 empresas seleccionadas. El paquete incluía una carta firmada por la Universidad de Valencia y por el director del proyecto de investigación, el cuestionario (3 páginas) y un sobre con el franqueo pagado para la devolución de los cuestionarios una vez cumplimentados. Tras varios meses, se recibieron 177 cuestionarios, de los cuáles 21 tuvieron que ser desestimados por diversas razones, consiguiendo una muestra de 156 cuestionarios válidos, que suponen una tasa de respuesta del 4.6%, similar a las obtenidas en otros estudios que han utilizado la encuesta postal dirigida a una población industrial internacional (Yip y Dempster, 2005). Tal y como muestra la [tabla 1](#), las 156 respuestas obtenidas son representativas de la población de empresas en relación a los países de origen de las mismas. Además se observa que en la mayoría de los países la tasa neta de respuesta oscila entre el 3% y el 5%, mientras que en países como Alemania, Austria o Suecia se han

obtenido tasas de respuesta que alcanzan el 8%.

Tabla 1: Distribución de las respuestas recibidas por país de origen

País de Origen	Encuestas Enviadas		Encuestas Recibidas			Tasa Neta
	Nº cuestionarios	%	Desestimadas		Válidas	
			Nº cuestionarios	Nº cuestionarios	%	
UE-15	3.460	100,0	47	156	100,0	4,6
Alemania	488	14,10	7	32	20,51	6,65
Austria	50	1,45	0	4	2,56	8,00
Bélgica	147	4,25	0	6	3,85	4,08
Dinamarca	133	3,84	1	6	3,85	4,55
España	629	18,18	21	24	15,38	3,95
Finlandia	91	2,63	1	3	1,92	3,33
Francia	219	6,33	0	9	5,77	4,11
Grecia	175	5,06	0	6	3,85	3,43
Holanda	125	3,61	3	6	3,85	4,92
Irlanda	35	1,01	0	1	0,64	2,86
Italia	706	20,40	6	33	21,15	4,71
Luxemburgo	4	0,12	0	0	0,00	0,00
Portugal	27	0,78	0	1	0,64	3,70
Reino Unido	429	12,40	7	9	5,77	2,13
Suecia	202	5,84	1	16	10,26	7,96

Fuente: AMADEUS DATA BASE (2007) y elaboración propia

• Operativización de las variables

Para analizar las diferencias que existen entre los resultados empresariales de las empresas que utilizan estrategias de *offshoring* de carácter interno y las que hacen uso de *external offshoring*, la productividad y la rentabilidad, consideradas ambas como medidas de resultados empresariales, serán las variables dependientes del modelo, mientras que el tipo de *offshoring* implementado será la variable independiente.

De la revisión de la literatura se desprende que la productividad del trabajo es una de las medidas de productividad más utilizadas en estudios previos para medir los niveles de productividad de la empresa. Dado que la base de datos que venimos utilizando en nuestro análisis, AMADEUS, no ofrece información sobre el volumen de producción, pero sí sobre el volumen de ventas, para el cálculo de la productividad del trabajo de las empresas de la muestra se ha empleado el volumen de ventas como *proxy* del volumen de producción. Del mismo modo, para medir la rentabilidad empresarial se han utilizado dos medidas de rentabilidad distintas, la rentabilidad económica bruta y la rentabilidad financiera bruta. La rentabilidad económica bruta (ROA), es el cociente entre el beneficio antes de impuestos y activo total e indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos. La rentabilidad financiera bruta (ROE), es el cociente entre el

beneficio antes de impuestos y los recursos propios y mide el beneficio generado en relación a la inversión realizada por los accionistas de la empresa. A partir de la base de datos AMADEUS, que ofrece información de la rentabilidad económica y financiera bruta de cada una de las empresas encuestadas durante los últimos cinco años disponibles (2002-2006), se calcularon las medias de rentabilidad económica y financiera.

La variable independiente, tipos de *offshoring*, se define como una variable dicotómica que toma el valor “1” cuando la empresa utiliza estrategias de *internal offshoring* y “0” cuando la empresa realiza estrategias de *external offshoring* para deslocalizar actividades en el extranjero. A partir de una de las preguntas introducidas en el cuestionario se pudieron identificar las empresas que habían implementado estrategias de *offshoring* de carácter externo (*external offshoring*) y las empresas que habían realizado *offshoring* de carácter interno (*internal offshoring*) (véase la [tabla 2](#)).

Tabla 2: Clasificación de la muestra según el tipo de *offshoring* implementado

Tipos de <i>offshoring</i>	Frecuencias	%
<i>External Offshoring</i>	76	50,33
<i>Internal Offshoring</i>	75	49,67
TOTAL	151	100,0

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis de los resultados

Con el fin de analizar las posibles diferencias estadísticamente significativas entre los resultados empresariales (productividad y rentabilidad) obtenidos por las empresas que implementan estrategias de *internal offshoring* y aquellas que utilizan *external offshoring*, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Mann-Whitney. En la [tabla 3](#) se detallan, para cada uno de los dos grupos de empresas, las medias y las desviaciones típicas de las tres medidas de resultados empleadas: productividad, rentabilidad económica bruta y rentabilidad financiera bruta. Además, en esta tabla se recogen los resultados de la prueba no paramétrica de Mann-Whitney que permite comprobar si las diferencias en los resultados empresariales de estos dos grupos de empresas son estadísticamente significativas.

2. Tras comprobar que las variables no seguían una distribución normal, se aplicaron pruebas no paramétricas para analizar las diferencias entre los dos grupos.

Tabla 3: Comparación de medias y prueba no paramétrica de Mann-Whitney

Resultados	EOF		IOF		Mann-Whitney
	Media	D.S.	Media	D.S.	
Productividad del trabajo (miles de euros)	230,309	233,103	232,058	138,360	-1,620
Rentabilidad Económica Bruta	3,24	13,19	4,03	10,25	-0,441
Rentabilidad Financiera Bruta	1,64	60,39	18,60	57,43	-0,675

Fuente: Elaboración propia

* p-valor < 0,1; ** p-valor < 0,05; *** p-valor < 0,01

Como puede observarse en la tabla, las medias de las tres medidas de resultados analizadas (productividad, rentabilidad económica y rentabilidad financiera) son mayores, en valor absoluto, en el grupo de empresas que realizan estrategias de *internal offshoring* que en las que utilizan *external offshoring*. Sin embargo, tal y como demuestran los estadísticos de la prueba Mann-Whitney, ninguna de estas diferencias es estadísticamente significativa, lo que nos indica que la modalidad de *offshoring* implementada por las empresas multinacionales europeas no ejerce ningún tipo de influencia en los resultados empresariales, y por tanto podemos afirmar que, en términos de productividad y rentabilidad empresarial, ningún tipo de *offshoring* es mejor que otro, de manera que las hipótesis planteadas no se pueden confirmar.

Por otra parte, se analiza, con carácter exploratorio, uno de los efectos que, según la literatura, más se ha relacionado con el uso de estrategias de *offshoring*, la pérdida de empleos. En la [tabla 4](#) podemos ver la influencia que el uso de cada una de las dos estrategias de *offshoring* provoca sobre el número de puestos de trabajo de las empresas de la muestra, según el nivel de cualificación de los mismos. Como puede observarse, independientemente del nivel de cualificación y del tipo de estrategia de *offshoring* utilizada, la mayoría de las empresas afirma mantener el mismo número de puestos de trabajo que tenía antes de implementar estas estrategias, por lo que parece ser que para la mayoría de las empresas analizadas el uso de estas estrategias no ejerce ningún tipo de influencia sobre el empleo. Sin embargo, si analizamos detenidamente estos datos se comprueba que tras la deslocalización de actividades, casi el 40% de las empresas ha aumentado el número de puestos de trabajo de alta cualificación, mientras que es el empleo de baja cualificación el que sufre los efectos negativos del uso de estas estrategias, ya que entre el 30 y 35% de las empresas reduce puestos de trabajo de baja cualificación.

Estos resultados parecen indicar que la amplia creencia que existe en el entorno económico sobre la destrucción de puestos de trabajo que provoca el uso de estrategias de *offshoring*, es más compleja de lo que parece, y demuestran que el efecto que el *offshoring* ejerce sobre el empleo debería ser analizado con mayor profundidad.

Tabla 4: Efecto del *offshoring* sobre el empleo según su cualificación de la mano de obra y el tipo de *offshoring* implementado

Puestos de trabajo	Alta cualificación				Cualificación media				Baja cualificación			
	EOF		IOF		EOF		IOF		EOF		IOF	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Han aumentado	26	37,1	27	38,0	13	18,3	13	18,3	4	5,8	9	12,7
Se han mantenido	41	58,6	43	60,6	52	73,2	53	74,6	41	59,4	40	56,3
Han disminuido	3	4,3	1	1,4	6	8,5	5	7,0	24	34,8	22	31,0
Total	70	100,0	71	100,0	71	100,0	71	100,0	69	100,0	71	100,0

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

La implementación de estrategias de *offshoring* está siendo una práctica habitual en el entorno empresarial europeo. Cada vez con más frecuencia, las empresas europeas, especialmente de sectores manufactureros, deslocalizan actividades hacia otros países utilizando estas estrategias. Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto a su definición. Mientras algunos opinan que el *offshoring* supone la deslocalización internacional de actividades a través de terceros, otros afirman que deslocalizar actividades a través de filiales propias establecidas en otro país, también debe considerarse como *offshoring*.

En este trabajo, con el fin de delimitar su significado, y a partir de la revisión de literatura más relevante, se demuestra que tanto la subcontratación internacional de actividades a terceros (*external offshoring*) como la creación de filiales propias en otros países para deslocalizar actividades que previamente eran realizadas en el interior de la propia empresa (*internal offshoring*) son formas distintas de implementar una misma estrategia, el *offshoring*. Partiendo de esta definición de la estrategia, y dada la importancia que, principalmente desde una perspectiva empresarial, tiene el análisis de los efectos derivados de su implementación, este trabajo se centra en *comprobar si los efectos derivados del uso de estas estrategias difieren según la modalidad de offshoring implementada*.

La revisión de estudios empíricos previos ha permitido comprobar cómo los efectos de mayor interés son los relacionados con los resultados empresariales, especialmente los concernientes a las variables productividad y rentabilidad empresarial.

Los hallazgos de este trabajo demuestran que la implementación de un tipo de *offshoring* u otro no influye en los resultados empresariales, es decir, que no existen diferencias en

los resultados según la modalidad de *offshoring* implementada, por lo que se puede afirmar que, en términos de resultados empresariales (productividad y rentabilidad), ninguno de los dos tipos de *offshoring* analizados es más ventajoso que otro.

Además, se ha puesto de manifiesto que el efecto que el uso de estas estrategias ejerce sobre el empleo, es más complejo de lo que parece a priori y que por tanto necesita ser analizado con una mayor profundidad. El análisis exploratorio tendente a analizar el efecto del uso de estrategias de *offshoring* en el empleo indica que la amplia creencia que existe sobre la destrucción de puestos de trabajo que provoca el uso de estas estrategias no es del todo clara y que los efectos del *offshoring* sobre el empleo podrían depender del nivel de cualificación de los mismos.

En definitiva, los resultados obtenidos en este trabajo pueden servir de referencia para profundizar en el análisis de la implementación de estrategias de *offshoring* en las empresas multinacionales. La importancia que el uso de estas estrategias está teniendo en la actualidad, especialmente en empresas de sectores manufactureros y la escasez de investigaciones realizadas hasta el momento en la que se consideren las dos vertientes del *offshoring* avalan nuestros planteamientos. En este sentido, el trabajo ofrece una serie de conclusiones respecto a la eficiencia en el uso de alguna de las dos modalidades que, desde su generalidad, pueden servir de referencia para algunas empresas que se estén planteando dicha decisión.

Desde el punto de vista político, la evidencia aportada también podría favorecer la reflexión sobre la necesidad de profundizar con un mayor rigor en el debate social existente al respecto, de modo que se pudieran ofrecer planteamientos más serios y objetivos sobre los aspectos positivos y negativos del uso de estas estrategias empresariales.

.....

Referencias Bibliográficas

- Amiti, M. y Wei, S. (2005): "Service Offshoring, Productivity and Employment: Evidence from the United States". *International Monetary Fund, Working Paper* núm. 238.
- Antràs, P., Garicano, L. y Rossi-Hansberg E. (2006): "Offshoring in a Knowledge economy. *The Quarterly Journal of Economics*, 121, 1, pp. 31-37.
- Butter, F. y Pattipeciloby C. (2007): "Productivity Gains from Offshoring". *Tinbergen Institute Discussion Paper* TI 089/03.
- Criscuolo, C. y Leaver M. (2005): "Offshore outsourcing and Productivity". *Mimeo*.
- Dillman, D.A. (1978): *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Elmuti, D. (2003): "The perceived impact of outsourcing on organizational performance". *Mid- American Journal of Business*. 18, 2 pp. 33-41.
- Feenstra, R. y Hanson, G. (1996): "Globalization, outsourcing and wage inequality". *American Economic Review*, 86, 2, pp. 240-245.
- Gandoy, R. y Díaz, C. (2007): "El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica". *Política económica en España- ICE*, 837.
- Görg, H. y Hanley, A. (2005): "International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronics industry". *North American Journal of Economics and Finance* 16, 2, pp. 255-269.
- Görg, H., Hanley, A. y Strobl, E. (2008): "Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data". *Canadian Journal of Economics*, 41, 2, pp. 670-688.
- Görzig, B. y Stephan, A. (2002): "Outsourcing and firm-level performance". *Discussion Paper No. 309, DIW Berlin, Berlin*.
- Helg, R. y Tajoli, L. (2005): "Patterns of International Fragmentation of Production and Implications for the Labor Markets". *North American Journal of Economics and Finance*, Vol. 16, pp. 233-254.
- Hijzen, A., Görg, H. y Hine, B. (2005): "International outsourcing and the skill structure of labour demand in the United Kingdom". *Economic Journal*, Vol. 115, pp. 860-878.
- Hijzen, A. y Swaim P. (2007): "Does offshoring reduce industry employment?". *National Institute Economic Review*, Vol. 201, No. 1, pp. 86-96.
- Houseman, S. (2007): "Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing". *International Labour Review*, Vol. 146, No. 1-2.
- Ito, B., Wakasugi, R. y Tomiura, E. (2008): "Offshoring and Productivity: Evidence from Japanese Firm-level Data". *RIETI Discussion Paper Series* 08-E-028.

Jabbour, L. (2007): "Outsourcing, Offshoring and Firm's Performance: Evidence from the French Manufacturing Industry". Working Paper, Centre d'Economie de La Sorbonne (CES).

Jiang, B. y Qureshi, A. (2006): "Research on outsourcing results: current literature and future opportunities". *Management Decision*, Vol. 44, No. 1, pp. 44-55.

Kotabe, M., Mol, M.J. y Murray, J.Y. (2007): "Outsourcing, performance and the role of e-commerce: A dynamic perspective". *Industrial Marketing Management*. Doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.011

Kotabe, M. y Murray, J. (1990): "Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition – a case of foreign multinational firms". *Journal of International Business Studies*, 21, pp. 383-409.

Kotabe, M. y Murray, J. (2004): "Global Sourcing strategy and sustainable competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 7-14.

Mankiw, M.G. y Swagel, P. (2006): "The politics and the economics of offshore outsourcing". NBER Working Paper, No. 12398.

Marjit, S. y Mukherjee, A. (2008): "Profit reducing international outsourcing". *The Journal of International Trade & Economic Development*, 17, 1, pp. 21-35.

Minondo, A. y Rubert, G. (2006): "The effect of outsourcing on the demand for skills in the Spanish manufacturing industry". *Applied Economics Letters*, 13, 9, pp. 599-604.

Mol, M. J., van Tulder, R. J.M. y Beige, P.R. (2005): "Antecedents and performance consequences of international outsourcing". *International Business Review*, Vol. 14, pp. 599-617.

Murray, J.Y., Kotabe, M. y Wildt, A.R. (1995): "Strategic and financial implications of global sourcing strategy; a contingency analysis". *Journal of International Business Studies*, 1, pp. 181-202.

Murray, J.Y., Wildt, A.R. y Kotabe, M. (1995): "Global sourcing strategies of U.S. subsidiaries of foreign multinationals". *Management International Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 307-324.

OCDE (2007): "Offshoring and Employment: Trends and Impacts". OECD 2007.

Olsen, K.B. (2006): "Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review". DSTI Working paper 2006/1. Directorate for Science, Technology and Industry, OECD, Paris.

Tomiura, E. (2007): "Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level". *Journal of International Economics*, 72, pp. 113-127.

Yip, G. y Dempster, A. (2005): "Using the Internet to enhance global strategy". *European management Journal*, Vol. 23, pp. 1-13.