



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2018/2019

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE INNOVACIONES EN
EMPRESAS MULTINACIONALES

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT IN
MULTINATIONAL FIRMS

Realizado por el Alumno: D. Xosé Francisco Gallego Martínez

Tutelado por la Profesora: Dra. Dña. Gloria Sánchez González

León, 04 de septiembre de 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS FIGURAS Y TABLAS.....	4
RESUMEN/ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA.....	9

PARTE I. DESARROLLO DEL TEMA

1. INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
1.1 Tipos de empresas internacionales.....	11
1.1.1 Empresa Internacional.....	11
1.1.2 Empresa Global.....	11
1.1.3 Empresa Multinacional.....	12
1.2 Origen e historia de la empresa multinacional hasta el siglo XX.....	13
1.3 Panorama empresarial internacional en el siglo XXI.....	19
1.4 Inversión Extranjera Directa.....	21
1.5 La internacionalización. Motivos, ventajas y barreras.....	26
1.5.1 Motivos.....	26
1.5.2 Ventajas.....	28
1.5.3 Barreras.....	31
1.6 El proceso de internacionalización.....	34
1.6.1 Perspectiva económica.....	35
1.6.1.1 Teoría de la Ventaja Monopolística (TVM).....	35
1.6.1.2 Paradigma Ecléctico de Dunning (PE).....	36
1.6.1.3 Enfoque Macroeconómico (EM).....	36
1.6.2 Perspectiva Proceso u Organizativa Directa.....	36
1.6.2.1 Modelo Secuencial de Uppsala.....	37
1.6.2.2 Enfoque Innovación (EI)	38
1.6.2.3 Modelo de Ciclo de Vida del Producto (MCVP).....	38
1.6.3 Perspectiva empresarial.....	39
1.6.3.1 Teoría de las Born Global.....	39
1.6.3.2 Internacionalización de las Empresas de Servicios.....	40
2. INNOVACIÓN.....	41
2.1 Concepto de innovación.....	41
2.2 Principales características del proceso de innovación.....	44
2.3 Tipos de innovación.....	46
2.4 Motivos para innovar.....	49
2.5 Barreras a la innovación.....	53
2.6 Actividades innovadoras y fuentes de innovación.....	54
2.7 La innovación en la empresa multinacional.....	58
2.8 Estrategias para innovar.....	59

2.8.1	Estrategia innovadora ofensiva.....	59
2.8.2	Estrategia innovadora defensiva.....	60
2.8.3	Estrategia innovadora imitativa.....	60
2.8.4	Estrategia innovadora dependiente.....	60
2.8.5	Estrategia innovadora oportunista.....	60
2.8.6	Estrategia innovadora tradicional.....	61
2.9	Modos de transmisión del conocimiento.....	61
2.9.1	Alianzas estratégicas.....	62
2.9.2	<i>Joint Ventures</i>	63
2.9.3	Franquicias.....	63
2.9.4	Licencias.....	64
2.9.5	Consortios.....	65
2.9.6	Clústeres.....	65

PARTE II. ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS

3.	BAYER Y LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO.....	66
4.	AMAZON Y LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA.....	76
CONCLUSIONES.....		83
REFERENCIAS.....		85
ANEXO I. Factores que pueden suponer un obstáculo a la innovación.....		92
ANEXO II. Listado de actividades consideradas innovadoras por la OCDE.....		93

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Tarifas a las importaciones en Estados Unidos.....	15
Gráfico 1.2 El desplome del comercio mundial durante la Gran Depresión.....	16
Gráfico 1.3 Variación en los flujos de IED de 2005 a 2017.....	23
Gráfico 1.4 20 principales economías receptoras de IED en 2017.....	24
Gráfico 1.5 20 principales economías emisoras de IED en 2017.....	25
Gráfico 3.1 Las 10 compañías con más ventas electrónicas en Estados Unidos en 2018.....	78

FIGURAS

Figura 2.1 Tipos de innovación atendiendo a su grado de novedad.....	49
Figura 2.2 Motivos por los que innovar.....	50
Figura 2.3 Clasificación de las fuentes de conocimiento.....	56
Figura 2.4 Tipos de alianzas estratégicas.....	63
Figura 2.5 Relación de franquicia.....	64

TABLAS

Tabla 1.1 Empresas más innovadoras del mundo en 2018.....	12
Tabla 1.2 Participación de las exportaciones mundiales en el PIB mundial.....	14
Tabla 1.3 Principales motivaciones para internacionalizarse.....	28
Tabla 1.4 Barreras a la internacionalización.....	34
Tabla 1.5 Ciclo de vida internacional del producto de acuerdo con el MCVP.....	39
Tabla 1.6 Clasificación de las <i>Born Global</i>	39
Tabla 4.1 Principales empresas inversoras en innovación.....	81

RESUMEN

El incesante desarrollo tecnológico vivido a lo largo de la historia llega en la actualidad a cotas jamás alcanzadas. La tecnología hace avanzar al mundo con constantes descubrimientos que aseguran su progreso, y que se han convertido en indispensables para el funcionamiento de la sociedad moderna. Estos descubrimientos tecnológicos surgen del conocimiento y de la forma en la que el mismo se implementa en procesos de innovación. Por este motivo, la búsqueda de talento y conocimiento y el desarrollo de innovaciones adoptan un rol fundamental en el devenir de la historia.

Del mismo avance tecnológico mencionado y las oportunidades que este brinda a la sociedad, nace una era de hiperconectividad, en la que las distancias y barreras entre países se reducen casi por completo: la era de la globalización. Esta globalización, impulsada por los avances tecnológicos y la liberalización del comercio internacional, ha fomentado la proliferación de compañías multinacionales, que se han convertido en elementos económicos y sociales fundamentales, así como en los agentes que más invierten en la búsqueda de innovaciones.

El presente trabajo argumenta, a través del análisis de dos casos prácticos, el importante rol que desempeñan la innovación y la gestión del conocimiento en las compañías multinacionales, convirtiéndose en un factor clave para su éxito.

ABSTRACT

The incessant technological development lived throughout history is now getting to levels never reached before. Technology makes the world move forward with constant advances that ensure its progress, and that have become indispensable for modern society. These technological discoveries arise from knowledge and the way in which it is implemented in innovation processes. For this reason, the search for talent and knowledge and the development of innovations play a key role on the evolution of history.

Taking into account the technological advance mentioned previously and the opportunities that it offers to society, an era of hyperconnectivity has born, in which the distance and barriers between countries are almost completely reduced: the era of

globalization. This globalization, driven by technological advances and the liberalization of international trade, has encouraged the proliferation of multinational companies, which have become fundamental economic and social elements, as well as the agents that invest the most in the search for innovations.

This paper argues, through the analysis of two case studies, the importance of the role that innovation and knowledge management play in multinational companies, becoming a key factor for their success.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en el que las Tecnologías de la Información y la Comunicación se han convertido en una herramienta indispensable para personas y compañías, es inconcebible entender los mercados internacionales de manera aislada. El desarrollo de estas tecnologías, unido a la creciente liberalización del comercio internacional, hace imprescindible la adopción de una perspectiva más amplia, capaz de entender el mercado global como un mercado único. Un mercado competitivo, en constante cambio y de una complejidad mucho mayor que la de un mercado doméstico aislado, que ofrece a su vez oportunidades mucho mayores.

La globalización dota a las compañías de acceso a información, conocimiento y tecnologías que de ningún otro modo podrían estar a su alcance. Esto permite su utilización en el desarrollo de innovaciones que les ayuden a obtener mejores resultados. El aumento en el número de competidores y la dureza de un mercado en el que compañías de todo el mundo luchan por el mismo objetivo, hace de la innovación una estrategia indispensable para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Son de hecho las compañías innovadoras las que, a lo largo de la historia, han alcanzado el éxito empresarial mediante la utilización de información y conocimiento para el desarrollo de nuevas ideas.

La presencia de las empresas multinacionales en diversos territorios dota a estas compañías de multitud de fuentes de conocimiento y de acceso a numerosas tecnologías. Además, son compañías con amplios recursos, lo que permite que su elevada inversión en investigación y desarrollo facilite la búsqueda de la innovación. El presente trabajo se centra en el análisis del papel que el desarrollo de innovaciones tiene en este tipo de empresas, pues son las que más invierten en encontrarlas, mostrando como ejemplo los casos de dos empresas líderes en este campo como Bayer y Amazon.

OBJETIVOS

El objetivo final del presente trabajo es resaltar la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación en empresas multinacionales, haciendo patente su rol como fuente del éxito en este tipo de empresas y de su relevancia para la sociedad.

Para ello, se abordan los siguientes objetivos secundarios específicos:

- Comprender el concepto de empresa multinacional, dado que son las más intensivas en lo que a inversión en innovación se refiere. Es importante contextualizar el proceso que desemboca en el nacimiento de las compañías multinacionales, por lo que al inicio del trabajo se echa la vista atrás para comprender cómo han surgido estas empresas. Para cumplir con este objetivo secundario es necesario analizar dos conceptos estrechamente relacionados con la idea de empresa multinacional:
 - Inversión Extranjera Directa.
 - Internacionalización.
- Comprender el concepto de innovación, para lo cual se analizan sus características principales, los motivos por los que llevarla a cabo y los distintos procesos que permiten a las empresas realizar actividades innovadoras, además de los distintos medios que poseen para obtener la información y los conocimientos necesarios.
- Ilustrar, a través de dos ejemplos reales de empresas innovadoras de éxito, Bayer y Amazon, cómo la búsqueda y el desarrollo de innovaciones juegan un papel clave en este tipo de compañías.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la consecución de los objetivos anteriormente expuestos se basa fundamentalmente en el uso de fuentes de información secundaria. Estas se pueden dividir en dos:

1. Recopilación y síntesis de conocimientos teóricos, que comprende la Parte I del trabajo y que se extiende a lo largo de dos apartados generales (internacionalización e innovación). Para recopilar la información necesaria se ha acudido a trabajos elaborados por distintos expertos en las materias tratadas, así como a informes y estudios realizados por entidades internacionales y a bases de datos de dominio público. Se ha accedido a estas fuentes a través de Internet y de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León.
2. En cuanto a la elaboración de los casos prácticos que se desarrollan en la Parte II de este documento, referentes a dos grandes multinacionales innovadoras, Bayer y Amazon, se ha recurrido a diversos artículos periodísticos, así como a las páginas corporativas de ambas compañías. De este modo, y tras recopilar información en las mencionadas fuentes, se procede a analizar el papel que las fusiones, adquisiciones y captación de talento y conocimiento tuvieron en el desarrollo de innovaciones para el éxito de dichas empresas.

PARTE I. DESARROLLO DEL TEMA

1 INTERNACIONALIZACIÓN

David E. Lilienthal formuló en una de sus ponencias en 1960 una descripción que será adoptada posteriormente como la primera definición de empresa multinacional: “aquellas empresas que tienen su sede en un país, pero operan y funcionan de acuerdo con las leyes de otros países”. Tres años más tarde, la publicación de un famoso artículo que emplea este término en la prestigiosa revista semanal de negocios “The Business Week”, el 20 de abril de 1963, corrobora la aceptación de la descripción creada por Lilienthal como definición de empresa multinacional en el panorama global. Esta reciente “etiqueta” define en sí misma una nueva categoría en la clasificación de empresas cuando se atiende a cómo y en qué territorio desempeñan su actividad económica las compañías, criterio al que no se había atendido anteriormente para su clasificación.

En la búsqueda de una definición más actual del mismo término, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, por sus siglas en inglés) reconoce como multinacionales “aquellas empresas, públicas o privadas, con o sin personalidad jurídica propia, compuestas por una firma matriz situada en el país constituyente de la compañía, y una o varias filiales o subsidiarias ubicadas en el extranjero”(UNCTAD, 2012). Por lo tanto, una compañía multinacional tendrá, además de una sede nacional, inversión directa en el exterior.

Sin embargo, para entender el concepto de empresa multinacional, es necesario comprender y diferenciar los tipos existentes de compañías que operan en el extranjero, pues suele inducir a error. La mera mención del ejercicio económico fuera del territorio nacional tiende a llevar asociada la idea de internacionalizar, pero debemos matizar las diferencias entre empresa internacional, empresa global y empresa multinacional.

Durante el presente trabajo se plantea por tanto el análisis de un concepto que aún a día de hoy no está enmarcado en una definición fija, sino que más bien bebe de un

conjunto de teorías desarrolladas a lo largo del tiempo, lo que lo hace aún más complejo, pues se ve dotado de un continuo dinamismo.

1.1 TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

1.1.1: Empresa Internacional: es aquella que, si bien lleva a cabo una actividad económica fuera de sus fronteras, no realiza inversiones en el extranjero, sino que se dedica a la importación y/o exportación de una parte significativa de los bienes/servicios que produce en su país de origen (Bartlett y Ghoshal, 1987).

Claros ejemplos de empresas internacionales en España son aquellas que producen un bien dentro del territorio nacional para posteriormente exportarlo al extranjero. Este es el caso de Hijos de Rivera con su cerveza “Estrella Galicia”, producida en España para ser vendida en numerosos países. También lo son las que importan bienes para, tras su transformación, exportar productos elaborados, como BA Vidrio, empresa que, tras importar las materias primas necesarias para su producción, crea envases de vidrio que comercializa a nivel internacional. En ambos ejemplos, la actuación internacional de la empresa se limita a establecer relaciones con proveedores y/o clientes, sin recurrir a la inversión directa en otros países, pues la producción se desarrolla en el territorio nacional.

1.1.2: Empresa Global: esta clasificación aglutina a aquellas empresas que conciben el mundo como su mercado. Es decir, empresas que estandarizan su producto de forma idéntica en diversos países, de tal forma que el territorio matriz pasa a ser un concepto muy diluido, pues pierde importancia con respecto al resto de mercados en los que la compañía opera. Esta concepción del mundo como mercado único, lleva a repartir la directiva de la compañía en los diferentes territorios, en lugar de mantenerse concentrada en el país de origen. La toma de decisiones se realiza con pocas variaciones entre los diferentes puntos en los que la empresa está presente, lo que lleva a una venta estandarizada bajo las mismas estrategias, modelos y manteniendo la imagen a nivel global de la compañía. Por ende, cualquier cambio en el modelo de producción, avance en el mismo o evolución del producto que surja en uno de los centros de la compañía, se extenderá a todos los demás.

1.1.3: Empresa Multinacional: son empresas de grandes dimensiones que operan en múltiples territorios a través de inversión directa en los mismos, bien sea mediante instalaciones comerciales o manufactureras. Estas compañías, a diferencia de las anteriores, entienden cada mercado de forma aislada, lo que lleva a una profunda adaptación en el modo de desempeñar la actividad económica en las distintas localizaciones, en función de sus factores macroeconómicos particulares. La adaptación, no solo de las características de los bienes/servicios que la empresa comercializa en los diversos emplazamientos, sino también de los modelos de producción, planificación, e imagen de esta, implican un gran desembolso en I+D+i en este tipo de compañías. La revista económica Forbes elabora de forma anual un listado en el que recoge las empresas más innovadoras del mundo. Como puede observarse en la siguiente tabla, se trata, en su mayoría, compañías multinacionales:

Tabla 1.1: Empresas más innovadoras del mundo en 2018

Empresa	País	Industria	¿Multinacional?
Servicenow	EEUU	Software y servicios	Sí
Workday	EEUU	Software y servicios	Sí
Salesforce.Com	EEUU	Software y servicios	Sí
Tesla	EEUU	Automotriz	Sí
Amazon.com	EEUU	E-Commerce	Sí
Netflix	EEUU	Entretenimiento	Sí
Incyte Corp	EEUU	Farmacéutica	Sí
Hindustan Unilever	India	Alimentaria	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de Forbes, 2018.

Una vez definidos, en el ámbito del desempeño de la actividad económica de manera transfronteriza, los principales tipos de empresas de ámbito internacional, solo cabe apuntar que el presente trabajo se centra en el estudio del origen, características y tipología de la empresa multinacional, incidiendo en la importancia que tienen las actividades de investigación, desarrollo e innovación en este tipo de compañías.

1.2 ORIGEN E HISTORIA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL HASTA EL SIGLO XXI

Debemos remontarnos a mediados del siglo XVII para dar con los primeros indicios de actividad multinacional tal y como la hemos definido, implicando no solo la relación con el exterior, sino algún tipo de inversión directa. Son los grandes imperios coloniales de la Europa occidental, poseedores de numerosos territorios de ultramar, quienes dieron los primeros pasos hacia la idea que hoy tenemos de compañía multinacional. Principalmente desde Reino Unido, Países Bajos y Francia comienza la creación de sociedades en las que se delegaba la dirección y organización de las actividades comerciales a desarrollar en los territorios coloniales. Esta delegación en sociedades más allá de la frontera nacional se asemejaba más a la inversión directa que conocemos hoy en día que a la simple comercialización con carácter de importación/exportación que se había estado aplicando previamente. El más emblemático caso es el de la *Compañía Británica de las Indias Orientales*, que terminó con el monopolio holandés en la explotación del negocio de especias.

Sin embargo, la compañía internacional tal y como la conocemos hoy en día aparece posteriormente, a finales del siglo XIX. Surge con el advenimiento de la Gran Revolución Industrial experimentada en Europa y Estados Unidos, al que se sumó la importante reducción en las restricciones aduaneras entre países recién industrializados mediante la proliferación de tratados de libre comercio, como el *Tratado Cobden-Chevalier*, conocido así en nombre de sus principales impulsores, entre Francia y Reino Unido en 1860. Este estallido tecnológico-industrial desembocó en avances como el desarrollo del sistema fabril, la creación de procesos de fabricación más grandes e intensivos en capital, el progreso de mejores técnicas de almacenamiento y la proliferación de medios de transporte cada vez más rápidos y seguros. La mejora tecnológica mejora por tanto la capacidad productiva, así como la capacidad de

comunicación y comercialización de la mercancía producida, aspectos que favorecen la exploración de apertura hacia el negocio internacional. De esta forma, el coste de los transportes terrestres se reduce en un noventa por ciento entre 1800 y 1910, mientras que los costes en el transporte ferroviario caen un sesenta por ciento en tan solo treinta años (1870-1900), contribuyendo a un aumento medio anual de las exportaciones del tres por ciento durante esa época. Como consecuencia, la importancia del comercio internacional aumentaría de forma constante hasta alcanzar, como puede observarse en la tabla 1.2 en 1913, un máximo que no se repetiría hasta el decenio de 1960 (Maddison, 2001).

El auge de la búsqueda de recursos naturales como minerales, petróleo o alimentos durante el siglo XIX y principios del XX, así como el creciente impulso del proteccionismo de los mercados y la búsqueda de acrecentar los mismos, lleva a la expansión transnacional de numerosas compañías, eminentemente estadounidenses y de algunas naciones europeas. El sesenta por ciento de las inversiones de estas corporaciones se destinaba a América Latina, Asia, África y Oriente Medio. La concentración del capital en las compañías norteamericanas propicia un aumento en la brecha económica entre ricos y pobres: en 1820, el PIB per cápita de los países más ricos del mundo era tres veces superior al de los más pobres, aproximadamente; en 1910, la relación era de 9 a 1, y en 1925, de 15 a 1 (Fontagné *et al.*, 2013).

A este primer periodo de gran crecimiento económico a nivel mundial y de “reducción de las distancias” transnacionales, lo conocemos como “la primera era de la globalización” (Ikenberry, 2000).

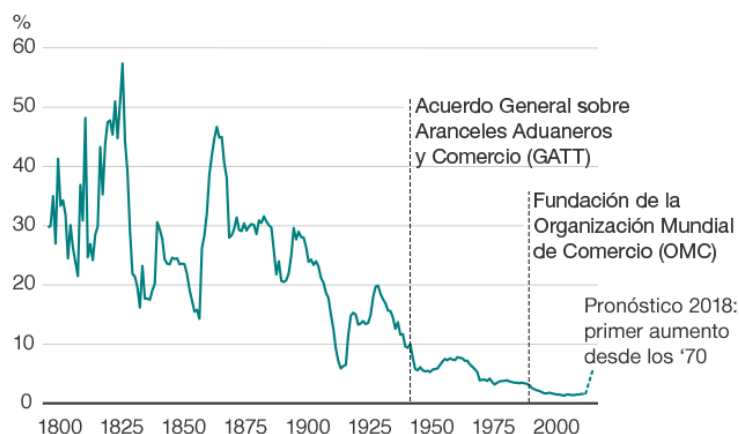
Tabla 1.2: Participación de las exportaciones mundiales en el PIB mundial:

1870	4,6
1913	7,9
1950	5,5
1973	10,5
1998	17,2

Fuente: Wto, 2018.

Sin embargo, tras el estallido de la Primera Guerra Mundial, el ritmo que seguía el desarrollo económico se ve truncado por un estancamiento en la globalización y las exportaciones y la destrucción masiva de capital, desembocando en la Gran Depresión de 1930. Esta compleja situación económica tiene como consecuencia la creciente reticencia hacia el comercio con el extranjero, el fomento de un elevado proteccionismo de los mercados y la continua búsqueda del desarrollo de economías domésticas. En esta situación de auge proteccionista, se aprueba en Estados Unidos una nueva ley para sus aranceles, que elevaría los mismos hasta niveles sin precedentes: la Ley de Aranceles Smoot-Hawley. La situación impulsa al resto de países a adoptar medidas proteccionistas similares, desembocando en una guerra comercial que propulsó, en el decenio de 1930, el tipo medio arancelario mundial hasta el 25% como puede observarse en el gráfico 1.

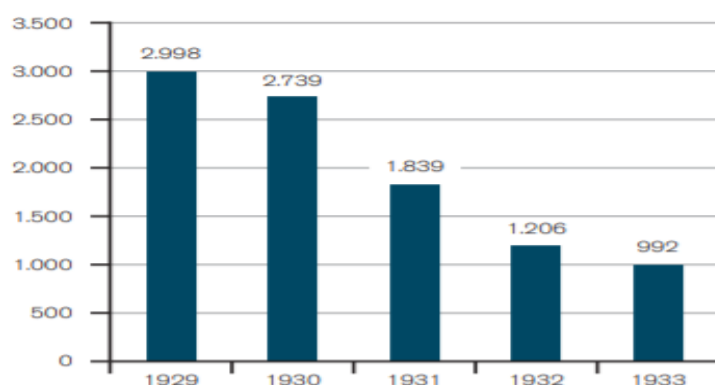
Gráfico 1.1: Tarifas a las importaciones en Estados Unidos



Fuente: USITC: United States International Trade Commission

Como consecuencia de los enormes impedimentos al comercio y las posturas reacias a la colaboración, el volumen de negocio internacional se desploma y pierde dos tercios de su valor entre 1929 y 1934.

Gráfico 1.2: El desplome del comercio mundial durante la Gran Depresión



Fuente: Wto, 2018

El marco en el que se desenvolvían las relaciones económicas internacionales derivó en un proceso en el que comienzan a reproducirse cárteles de empresas domésticas que acaparan ciertos sectores. Éstas son las raíces de la concentración monopolística y oligopolista de grandes compañías multinacionales en importantes sectores, tales como el petroquímico y el alimenticio, nutriéndose de las numerosas fusiones y adquisiciones que se produjeron. Un claro ejemplo de este gran dominio en el mercado, es el del gigante de los agronegocios estadounidense, *United Fruit Company*, que llegó a controlar el noventa por ciento de las importaciones de banana que se producían en Estados Unidos en 1899. Otro ejemplo es el caso de *Royal Dutch Shell*, la compañía de hidrocarburos anglo-neerlandesa, que a principios de la Primera Guerra Mundial acumulaba el 20% de la producción total de petróleo en Rusia (Dunning y Lundan, 2008); (Greer y Singh, 2000).

La demanda de recursos naturales continuó siendo la gran impulsora de las actividades internacionales de las empresas europeas y estadounidenses entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial. A pesar de que las inversiones corporativas provenientes de empresas de Europa disminuyeron un poco, las actividades transnacionales de las procedentes de Estados Unidos se expandieron vigorosamente, casi de forma exponencial. Mientras tanto, en Japón, este período fue testigo del crecimiento del “*Zaibatsu*”, incluyendo corporaciones gigantes como *Mitsui* o *Mitsubishi*. Estas enormes compañías procedentes de importantes conglomerados de empresas que

trabajaban en alianza con el estado japonés, tenían el control oligopolista de los sectores industriales, financieros y comerciales del país.

Ante esta situación de enorme proteccionismo económico y de cartelización de los sectores domésticos, la confederación monetaria y financiera de las Naciones Unidas pone en marcha en 1944 los *Acuerdos de Bretton Woods*, estableciendo un punto de referencia en la gestión monetaria y del tipo de cambio. La propuesta, impulsada principalmente por John Maynard Keynes (Reino Unido) y Harry Dexter White (director internacional del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos), tenía como pilares fundamentales la limitación del poder de los países y la convertibilidad de cualquier divisa a dólares, y de éstos a oro. Además, derivó en la creación del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, sentando también las bases para la creación de la Organización Mundial del Comercio y del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), para combatir este sobreproteccionismo, impulsando así, el devenir de la economía mundial hacia el libremercado (Chen, 2018). Para ello surgen acuerdos comerciales a nivel internacional y se favorece el trato equitativo entre naciones con medidas como la Cláusula de Nación Más Favorecida (CNMF) que trata de velar por la no discriminación en el comercio internacional (OMC, 2017). Este tipo de acuerdos ofrecían nuevas posibilidades de inversión, lo que contribuyó a impulsar la economía mundial y aumentar las oportunidades de inversión en el extranjero. Para ello se tomó como principal apoyo un modelo económico liberal basado en la apertura comercial, la estabilidad financiera y la integración económica.

Tras la Segunda Guerra Mundial, la actividad de inversión en el extranjero experimenta otro gran auge, pero fue acaparada por las compañías transnacionales estadounidenses durante más de dos décadas, hasta que empresas europeas y japonesas irrumpieron desempeñando roles de mayor importancia. La tendencia de las macro fusiones y adquisiciones siguió en auge durante la década de 1950, cuando en los sectores bancarios americano, europeo y japonés se empieza a focalizar la inversión de grandes sumas de dinero en acciones industriales, fomentando así la concentración de capital a través de estas fusiones corporativas. Sin embargo, a diferencia del período de entreguerras, desde Estados Unidos se fomenta una tendencia al apoyo internacional, con medidas como el Plan Marshall y el impulso de la Comunidad Económica Europea.

A su vez, el progreso tecnológico continúa avanzando a pasos agigantados en el transporte marítimo y, especialmente, en el desarrollo del transporte aéreo. La informatización y las mejoras en comunicaciones permiten la aceleración de la creciente internacionalización de las inversiones y del comercio de las multinacionales, que en adición a las nuevas capacidades publicitarias, fomenta la expansión de sus cuotas de mercado. Durante la década de 1960, el 80% de la inversión extranjera directa a nivel global provenía de compañías estadounidenses (Rugman, 2009). Las firmas norteamericanas (Ford, General Motors, IBM) se convirtieron en las grandes innovadoras tecnológicas a nivel mundial en una amplia gama de productos, incluida la industria química, la eléctrica, el desarrollo de equipos de proceso de información y de oficina o los sectores eléctrico y automovilístico (Jones, 2005).

Estas tendencias y avances crean un entorno completamente evolucionado, en el que la situación oligopolista de principios de siglo en el comercio transfronterizo alcanza una escala completamente distinta. Se da el salto de la existencia de dos o tres empresas multinacionales líderes, con capitales de 500 millones de dólares en el año 1906, a un total de 333 corporaciones multinacionales en 1971 con activos de un millón o más de dólares. Por aquel entonces, las compañías transnacionales controlaban entre el setenta y el ochenta por ciento del comercio mundial que quedaba fuera del proteccionismo de las economías de planificación central (Clairmonte y Cavanagh, 1981).

Esta proliferación continua de compañías multinacionales sigue en alza durante el último cuarto de siglo. Se pasa de unas aproximadamente 7000 empresas transnacionales matrices en 1970, a unas 38 000 en el año 2000. El 90% de éstas con sede en el mundo industrializado, acaparando a comienzos de siglo más de 200 000 subsidiarias extranjeras. De acuerdo con los datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, en el año 2018 este número ascendió hasta cerca de cien mil empresas. Las ventas globales de estas subsidiarias son, desde principios de la década de 1990, el principal vehículo de entrega de bienes y servicios en mercados extranjeros, superando las exportaciones mundiales. Por lo tanto, la inversión directa en el extranjero se convierte en el principal motor de crecimiento de la economía a escala

global. Por este mismo motivo es relevante ahondar en el concepto de inversión directa en el extranjero, facilitando la comprensión del desarrollo económico multinacional.

Cabe destacar por otro lado que, si bien el número de compañías multinacionales es muy elevado, la riqueza de estas está enormemente concentrada en las entidades más importantes.

La vorágine de desarrollo económico en la que se encontraba inmerso el negocio internacional se ve tan solo frenada por las crisis del petróleo de 1973 (decisión de la OPEP de cortar la exportación de crudo) y de 1979 (consecuencia de la revolución iraní y la guerra Irán-Irak). En contraste, la apertura al mundo occidental de la URSS y China, así como la caída del bloque soviético a finales de siglo, propician el impulso final de la expansión económica con la entrada en acción de compañías procedentes de estos países. El cambio es notable, pues de controlar un tres por ciento de la inversión en el extranjero en 1985, estas compañías logran aglutinar cerca de 35 por ciento en la actualidad, dejando completamente atrás el modelo monopolístico que se había dado en Estados Unidos, Europa y Japón. A este nuevo progreso en el desarrollo de la economía multinacional y el aumento de la inversión en el extranjero contribuye también la mayor apertura hacia el libremercado, con la aparición de tratados aduaneros y eliminación de aranceles a través de nuevas fórmulas de integración económica entre países. Destaca también la aparición de nuevas potencias mundiales, que recortan a pasos agigantados las distancias con el Occidente desarrollado. China, con alrededor de mil cuatrocientos millones de habitantes, se ha convertido en una de las principales economías a nivel mundial manteniendo tasas de crecimiento cercanas al nueve por ciento durante decenios y convirtiéndose en el máximo exportador del planeta. Este ejemplo ilustra el camino similar que siguen India, el resto de Asia y gran cantidad de países africanos (Fontagné et al., 2013).

1.3 PANORAMA EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI

Durante los últimos veinte años el crecimiento económico se ha desarrollado a niveles nunca alcanzados, gracias nuevamente a avances tecnológicos en comunicación, transporte e infraestructuras (gran importancia de la digitalización y el desarrollo de internet), unidos a la reducción generalizada de los obstáculos al comercio. Los

beneficios de esta situación de librecambismo y desarrollo tecnológico se evidencian en las estadísticas comerciales de la OMC, según las cuales, el comercio mundial de mercancías se cuadruplicó entre 1980 y 2011.

Como podemos valorar analizando los datos extraídos del “*World Investment Report*” de la UNCTAD, durante el siglo XX se producen otros dos grandes parones en el desarrollo de los flujos comerciales en territorio extranjero, ambos, nuevamente, consecuencia de crisis económicas internacionales. A principios del siglo XXI se produce, en el año 2000, el estallido de la inmensa burbuja conocida como “*burbuja de las puntocom*” generada en torno a las empresas tecnológicas de internet (EL PAÍS, 2010). Las inminentes consecuencias del “crac” producido por el estallido de la burbuja se ven reflejadas en el año 2000, con la caída del volumen de inversión directa en el extranjero. Como reflejan los datos recogidos en los informes sobre la inversión mundial, la inversión en Europa cae de 680 mil millones de dólares a 334 mil millones en el año 2001, para seguir descendiendo de manera menos abrupta hasta la cifra de 208 mil millones de dólares en 2004. El impacto en Norteamérica es también notable, con una caída de 380 mil millones a unos 180 mil. A nivel mundial, la situación se presenta igual de dramática, pues la caída es de casi 586 mil millones en tan solo un año. Los flujos comerciales se ven afectados desde 2001 hasta 2004, donde se inicia una leve recuperación año tras año hasta alcanzar niveles incluso superiores a los previos a la crisis en 2007 (Unctad, 2017).

Sin embargo, esta rápida recuperación económica se debió al causante del otro gran batacazo en la economía multinacional del siglo XXI, la gran burbuja producida entorno al negocio inmobiliario. Su estallido, llevó al colapso de la economía mundial y a la gran crisis en la que desembocó. En este caso, se produjo una pérdida en la inversión transfronteriza del -21% entre 2007 y 2008, llegando a alcanzar el -37,7% en el período 2007-2009. El panorama económico mundial no volvería a ser el mismo hasta 2010, cuando se restablecen niveles de inversión directa en el extranjero equiparables a los vividos antes del estallido de la burbuja inmobiliaria, superándolos con un crecimiento positivo durante los posteriores años.

La recuperación, lenta e inestable, se ha visto lastrada durante los últimos años por el precio del petróleo y los productos básicos, acompañado de las políticas de

austeridad que dominan el panorama global. El primero de estos factores ha tenido una repercusión negativa en África, mientras que las regiones de Asia y el Pacífico mantienen un sólido nivel de crecimiento. En cuanto a Estados Unidos, Europa y Japón, las tendencias actuales son las mismas que desde 2016: ralentización del crecimiento económico, correcciones a la baja de las expectativas e incertidumbre generalizada por el Brexit y las políticas inciertas del Gobierno Trump, incluyendo la tensión mundial desatada por la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Por lo tanto el panorama actual no parece el idóneo para el desarrollo comercial que podría acarrear el avance tecnológico en comunicación 5G, la inteligencia artificial o el auge del vehículo eléctrico (Unctad, 2017).

1.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

En repetidas ocasiones se ha hecho alusión al término de Inversión Extranjera Directa (IED o FDI por sus siglas en inglés “*Foreign Direct Investment*”) incidiendo en la gran importancia de este indicador macroeconómico para el progreso de la economía globalizada y, por lo tanto, en la internacionalización. Son numerosos los autores que hacen referencia a este término como un factor indispensable en la empresa multinacional, llegando incluso a utilizar el propio término para definirla. De este modo, Durán (2005), afirma que la empresa se convierte en empresa multinacional a través de la IED; López Duarte (1996), señala que la participación en IED imprime el carácter de empresa multinacional a la empresa que la realiza; Guisado (2003) apunta que la forma de diferenciar una empresa multinacional, es teniendo en cuenta la realización de IED; Siguiendo una línea semejante, Claver (2001), entre otros, ve la IED como la parte final del proceso que lleva a la empresa a convertirse en multinacional, en el que “encuentra su punto culminante”. Además, una vez completo el proceso mediante el cual se convierte en multinacional, pasa a ser una compañía “inseparablemente unida a la IED” (Villarreal-Larrinaga, 2006).

Este término, de acuerdo con el glosario de definiciones sobre inversión en el extranjero elaborado por la OCDE, se refiere a una categoría de inversiones que reflejan el objetivo de establecer una relación duradera de una empresa residente en una economía (inversionista directo) en una empresa (empresa de inversión directa) que reside en una economía diferente a la de Inversor directo. El interés duradero implica la

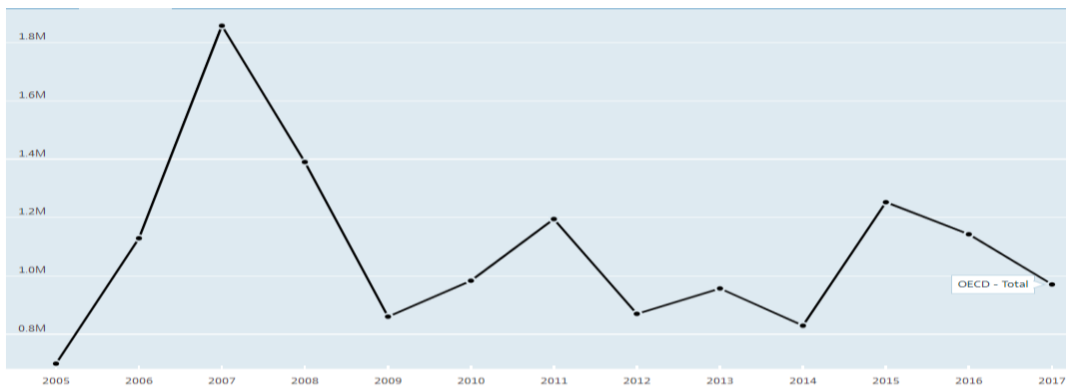
existencia de una relación a largo plazo entre el inversionista directo y la empresa de inversión directa y un grado significativo de influencia en la administración de la empresa. La propiedad directa o indirecta de un 10% o más del poder de voto de una empresa residente en una economía por un inversionista residente en otra economía es evidencia de tal relación. Es decir, que para que se produzca este tipo de inversión, la sociedad inversora (empresa matriz), adquiere o amplía una empresa existente haciéndose con un nivel importante del poder de esta, o bien procede a la creación de la supuesta empresa en el extranjero a modo de filial en el país destino (OCDE, 2012).

Dichas inversiones se producen de cuatro formas distintas (Fernández-Otheo, 2005):

- Inversiones “*greenfield*”: suponen la inversión para la creación de nuevas empresas.
- Fusiones y adquisiciones (M & As, es decir, “*Mergers and Acquisitions*”) transfronterizas.
- Reinversión en el extranjero de los beneficios obtenidos.
- Préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente.

En el gráfico 1.3 puede observarse cómo la evolución histórica en los niveles de IED a nivel mundial, mantiene una correlación con el desarrollo de la economía internacional explicado durante el anterior apartado. Los puntos de inflexión que crean cambios de tendencia (crecimiento/decrecimiento) en la economía mundial, coinciden con las fechas en las que se producen los máximos y mínimos en niveles de IED que llevan a cambios de tendencia paralelos.

Gráfico 1.3: Variación en los flujos de IED

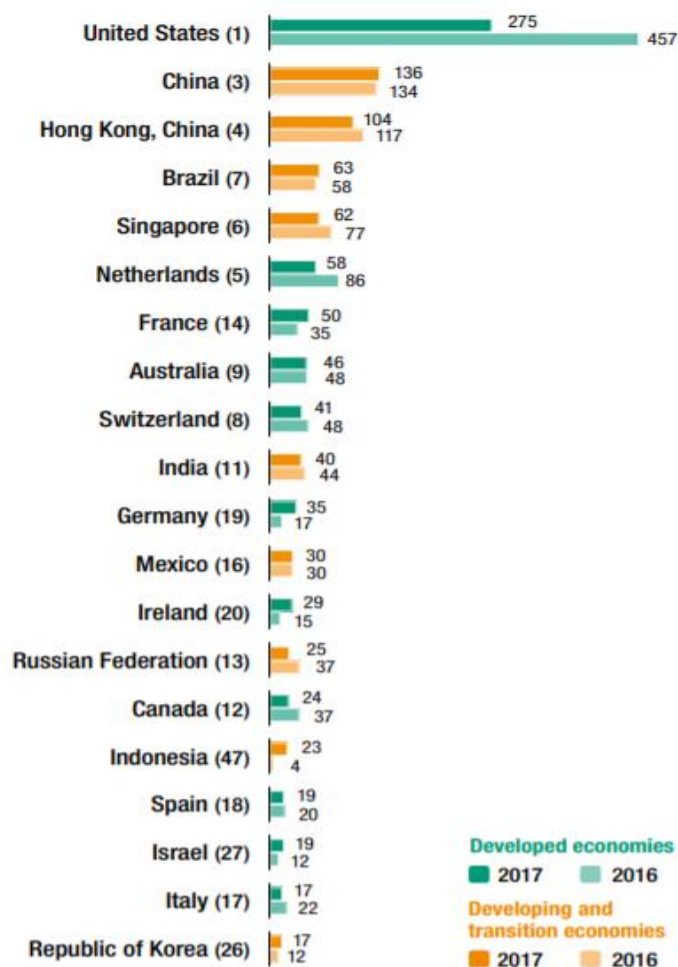


Fuente: OCDE, 2013

En la actualidad, como se refleja en el “*World Investment Report*” elaborado por la UNCTAD, los flujos globales de Inversión Extranjera Directa disminuyeron un 23% en 2017. La inversión transfronteriza en las economías desarrolladas y en transición se redujo drásticamente, mientras que el crecimiento fue cercano a cero en las economías en desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development, 2018).

Por primera vez desde 2003, se produce una caída considerable en la salida de inversiones desde la Asia en desarrollo, como resultado de políticas que restringieron la IED en respuesta a las importantes salidas de capital durante 2015-2016. Los intentos del Gobierno chino por retener el capital nacional, son señalados por la UNCTAD como uno de los principales motivos del descenso en los flujos de IED durante el bienio estudiado (United Nations Conference on Trade and Development, 2018).

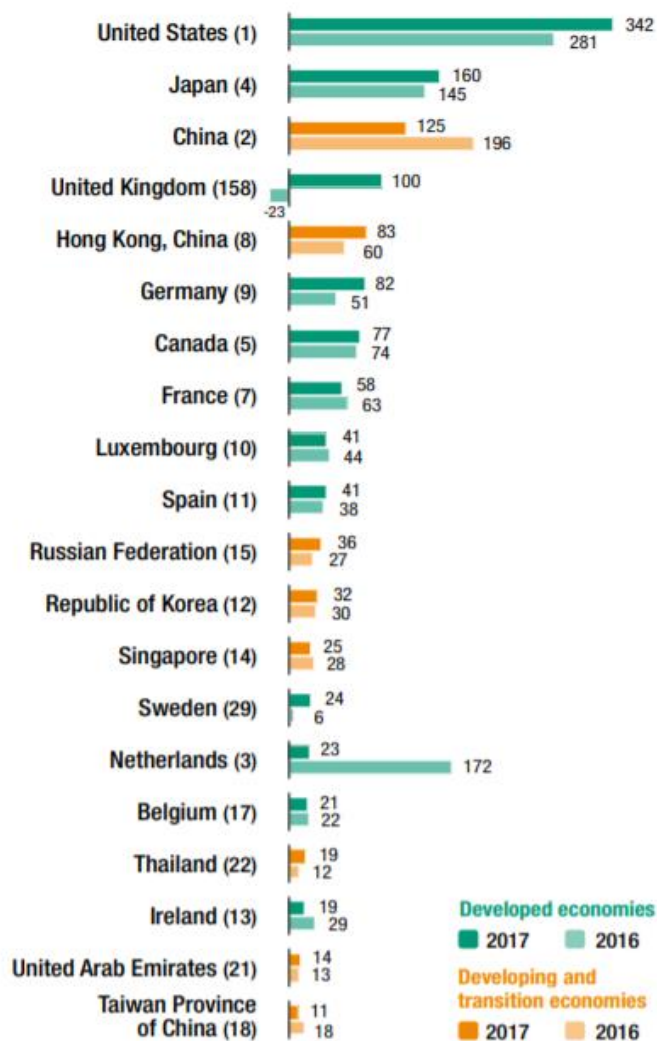
Gráfico 1.4: 20 principales economías receptoras de IED en 2017



Fuente: Unctad, 2017

Estados Unidos siguió siendo el mayor receptor de IED, con un ingreso de 275 mil millones de dólares, seguido de China, con ingresos récord de 136 mil millones a pesar de una aparente desaceleración en el primer semestre de 2017.

Gráfico 1.5: principales economías emisoras de IED en 2017



Fuente: Unctad, 2017

En definitiva, es innegable que las inversiones extranjeras directas y su evolución a lo largo de los últimos años han sido un factor clave en el desarrollo de la economía global, representando su producción un reseñable porcentaje del Producto Interior Bruto mundial (destacando el pico de 2015 en el que alcanzó un 10,8 por ciento de este) y ganando peso como uno de los elementos más relacionados e influyentes en el devenir del comercio internacional.

En cuanto al recorrido histórico analizado, queda patente que el desarrollo tecnológico en el que nos hemos visto inmersos durante los últimos años, es comparable a una auténtica revolución industrial en la que se abren numerosas posibilidades, desde

el abaratamiento de los medios de transporte y las TIC y la posibilidad de crear nuevos modelos de producción antes inalcanzables. Del mismo modo, podemos relacionar la liberalización económica y la apertura de las economías hacia un mercado internacional con el progreso de la economía global, así como hemos observado que la reticencia hacia este tipo de aperturas concluye en una desaceleración en el progreso (como se refleja en el caso de la inversión china en el extranjero, reducida por las leyes retenedoras de capital de los últimos años).

Puesto que cada vez es más rápido, económico y en definitiva plausible invertir en el extranjero, las diferencias en costes entre países, la disponibilidad de recursos y factores productivos, la inestabilidad política, la búsqueda de un nuevo público objetivo o incluso las condiciones climatológicas de un área determinada, llevan a las empresas a lanzarse a la inversión fuera de su entorno en busca de oportunidades.

Las empresas multinacionales son las responsables de las mayores inversiones en el extranjero y puesto que como hemos hecho patente durante este apartado, las IED son uno de los principales motores de la globalización, resulta acertado pensar que las propias multinacionales son una herramienta esencial en la economía mundial, a través de la creación de filiales, la exportación e importación y un enorme nivel de producción.

1.5 LA INTERNACIONALIZACIÓN: MOTIVOS, VENTAJAS Y BARRERAS

1.5.1 MOTIVOS

Pueden señalarse 5 motivos principales que llevan a la empresa a la búsqueda de oportunidades en el ámbito internacional (Arese, 1999), (Bueno, 2005):

- 1) En primer lugar, en relación con la búsqueda de la diversificación de riesgos a los que se expone la empresa, la saturación del mercado interno del país de origen es uno de los principales factores que impulsan a las compañías a internacionalizarse. Si el mercado nacional está en crisis, saturado por los competidores o incluso completamente quebrado, la iniciativa natural es buscar mercados externos en los que el panorama económico sea distinto. De este modo, la internacionalización ha llegado a denominarse “paraguas anticrisis”. A

la simple saturación económica podemos añadir conflictos de índole política o legal, como la prohibición o el veto a determinados productos en ciertos mercados, que puede llegar a condicionar la producción doméstica de las compañías.

- 2) La aparición de competidores extranjeros, más poderosos en tecnología o capital y con los que es difícil competir en el mercado doméstico, suscita en ocasiones la salida de las empresas locales.
- 3) Surgimiento de oportunidades sumamente atractivas en un mercado externo.
- 4) La búsqueda de mercados en los que el producto que la compañía comercializa se encuentre en una fase de madurez más interesante para el negocio, como consecuencia de los factores externos. Además, la búsqueda de mercados menos competitivos en los que, gracias a su nivel de desarrollo tecnológico superior, la empresa pueda destacar sobre sus competidores.
- 5) En relación con las ventajas a nivel de costes que aporta la internacionalización, puede añadirse al ahorro laboral mediante captación de mano de obra más económica, la existencia de incentivos gubernamentales que hacen atractivos ciertos mercados por las ventajas que ofrecen a las empresas entrantes.
- 6) El efecto arrastre, a través del cual una compañía termina viéndose inmersa en su propia andadura internacional como consecuencia de la apertura al exterior de un cliente importante al que sigue en el proceso.

Además, Hollensen y Arteaga (2010) establecen dos categorías para clasificar los motivos que llevan a las compañías a internacionalizarse, diferenciando entre “motivaciones proactivas” y “motivaciones reactivas”:

Tabla 1.3: Principales motivaciones para internacionalizarse

Motivaciones proactivas	Motivaciones reactivas
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de beneficios y crecimiento. - Afán directivo. - Competencia tecnológica/producto exclusivo. - Oportunidades en el mercado extranjero/información del mercado. - Economías de escala. - Ventajas fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones competitivas. - Mercado nacional pequeño y saturado. - Exceso de producción/capacidad. - Pedidos extranjeros no solicitados. - Ampliación de ventas de productos estacionales. - Proximidad a clientes internacionales/distancia psicológica.

Fuente: Hollensen, 2011

1.5.2 VENTAJAS

En la complejidad del panorama económico actual, en el que cualquier empresa puede buscar su oportunidad fuera del mercado doméstico, las causas que empujan a la toma de esta decisión son tanto o más diversas que las modalidades existentes para la consecución del objetivo de la internacionalización.

Existen, sin embargo, cuatro ventajas principales que dotan a las compañías que optan por expandir su actividad al ámbito internacional de una posición de superioridad con respecto a sus competidores (Fanjul, 2017):

- 1) **Crecimiento:** como es lógico pensar, al salir del mercado doméstico abriendo la actividad de la empresa al extranjero, se multiplica considerablemente el tamaño del mercado en el que la empresa puede ser partícipe, permitiendo de forma paralela un aumento de la cifra de negocio, de la producción y, potencialmente, de los beneficios empresariales. Por tanto, la internacionalización de la compañía permite un crecimiento del volumen de negocio que puede traducirse en crecimiento tanto para la compañía, como para la economía global (más empleados, más proveedores, mayor inversión y posible aumento de los beneficios empresariales con el consecuente aumento en la recaudación vía impuestos).
- 2) **Competitividad:** “la internacionalización supone un aumento de la competitividad de la empresa” (Fanjul, 2017). Si tomamos la frase anterior como

una verdad absoluta, veremos que es muy sencillo comprender cómo la compañía podría entrar en una espiral de crecimiento continuo, pues si la internacionalización, en efecto, reporta un aumento de la competitividad de la empresa, y este aumento conduce a mejores resultados económicos, el aumento de las ganancias permitirá invertirlas en continuar con la internacionalización hacia otros mercados, que llevará a un aumento de competitividad, y así de forma sucesiva, permitiendo ampliar sus fronteras. Sin embargo, debemos explicar la supuesta verdad absoluta formulada; ¿Por qué la internacionalización favorece el aumento en competitividad? Son varios los motivos que lo justifican (Fanjul, 2017):

- a. Favorece la reducción de costes. Expandir los horizontes de la empresa permite multiplicar los caminos hacia una reducción de costes que le permita ser más competitiva. Desde encontrar proveedores con precios más económicos por un amplio abastecimiento de recursos, hasta localizar vías de transporte menos costosas por las simples condiciones climáticas o calidad de las infraestructuras, pasando por la posibilidad de un simple abaratamiento fiscal o de los costes laborales (una de las principales causas de internacionalización hacia territorios asiáticos en vías de desarrollo durante la última década).
- b. Proliferación de economías de escala. El mero crecimiento explicado en el punto anterior, así como la posible reducción de costes, favorecen el aumento del volumen de producción. Este mayor volumen permitirá la aplicación de la famosa teoría de las economías de escala, pues al tener unos costes fijos que se mantienen más o menos estables, el hecho de producir más unidades conlleva una reducción del coste de cada unidad fabricada. Esta teoría va más allá, pues no se estanca en la mera reducción del coste por unidad producida, sino que el manejar un mayor volumen aporta otras ventajas como tener un mayor poder de negociación con nuestros proveedores para obtener precios más competitivos, e incluso tener la posibilidad de introducir tecnologías que para producciones más pequeñas resultarían poco viables.

- c. El sometimiento a las condiciones de los mercados internacionales. Si bien se trata de un aspecto más teórico y difícil de aplicar como una medida general, resulta acertado defender que, si la empresa se mueve en un mercado global en el que existen más y mejores productos y competidores que en el doméstico, la presión para innovar, mejorar en su funcionamiento y buscar recursos más económicos para así garantizar su supervivencia será mucho mayor.
 - d. La internacionalización es un puente para aprender de los competidores. Abrir la empresa a mercados globales tiene como resultado abrir los ojos a formas de trabajo completamente desconocidas. La oportunidad de observar empresas de todo el mundo, permite aprender sobre nuevas estrategias de marketing, de negociación, mejoras en la producción y la tecnología, etc.
- 3) **Diversificación de mercados:** siguiendo la línea de pensamiento básica ya iniciada en los anteriores puntos, en la que comprendemos que la internacionalización implica un aumento en el número de los mercados en los que la empresa puede participar (pasa de alcanzar uno, el doméstico, a poder operar en todo un mercado global), es evidente que este aumento en el número de mercados implica un aumento en la diversidad de los mismos. Por lo tanto, cuántos más mercados tengamos a nuestro alcance, más diversos serán, lo que implica una mayor capacidad de elección y diversificación. La diversidad de mercados lleva implícita una diversidad de riesgos. La crisis o el agotamiento del mercado local acarrea consecuencias nefastas para una empresa no internacionalizada, mientras que para una compañía que opera en cuatro mercados, la caída de uno supone un daño mucho menor. Es de hecho el agotamiento del mercado doméstico, como desarrollaremos más adelante, una de las causas por la que las empresas deciden internacionalizarse. Como asegura el propio Fanjul (2017): “Si uno se pasea por las grandes ferias internacionales que se celebran en las principales capitales del mundo, se encuentra normalmente con un importante grupo de empresas españolas (...) casi sin excepción estas empresas señalan que lo que les mantuvo en los años de crisis fue la actividad

exportadora, que en casos puede llegar a suponer el 100% de las ventas” (Fanjul, 2017, p.4).

- 4) **Asegurar suministros para la producción:** según la actividad económica desempeñada por la compañía, la internacionalización es un requisito obligado para obtener los inputs de los que precisa su producción, incluida la necesidad de utilizar una tecnología concreta que solo puede encontrarse en ciertos mercados. Un claro ejemplo es el de las empresas energéticas, quienes se verán obligadas a acudir al extranjero para producir si las materias primas (gas, petróleo, etc.) que necesitan no son accesibles de forma asequible o simplemente no existen en el mercado doméstico. Otro muy discutido ejemplo durante los últimos años de expansión global, es el de las compañías asiáticas (chinas en su mayoría), que han mostrado una capacidad de internacionalización abrumadora ante la necesidad de surtirse de los recursos que requieren (Fanjul, 2017).

1.5.3 BARRERAS

Es importante señalar, que de forma contrapuesta a estas ventajas que llevan a la búsqueda de la internacionalización, existen también una serie de barreras que pueden dificultar este proceso. Dentro de éstas podemos diferenciar: a) barreras de conocimiento, b) barreras de recursos, c) barreras de procedimiento y d) barreras exógenas (Arteaga, 2017).

- 1) **Barreras de conocimiento:** aquellas que hacen referencia a la falta de conocimientos sobre la actividad exportadora que se va a realizar. Dentro de este apartado, Arteaga (2017) diferencia entre tres tipos de barreras de conocimientos:
 - a. Desconocimiento de los mercados de destino: a pesar de los numerosos avances en los sistemas de información y las nuevas tecnologías a lo largo de los últimos años, la disponibilidad de información sobre mercados exteriores puede ser escasa y, sobre todo, con un elevado coste de obtención. A este primer factor, podemos añadir la falta de

información sobre las oportunidades que el producto desarrollado por la empresa podría llegar a tener en mercados exteriores.

- b. Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles: si bien algunos autores como Christensen, Berg y Salter (1987) consideran que los incentivos que la Administración pública aporta a las empresas deberían ser un estímulo secundario y que el principal motivo para la internacionalización deberían ser los beneficios ligados a la propia actividad internacional, el desconocimiento de estas ayudas supone una barrera (especialmente si los competidores las conocen y acceden a ellas) para dar el paso a la internacionalización (Christensen, Berg, y Salter, 1987).
- c. Desconocimiento de los beneficios que puede aportar la exportación: existe evidencia histórica que corrobora que ser conocedor de los grandes beneficios que puede aportar dar el salto a un desempeño económico internacional es un factor que impulsa a las compañías a los mercados exteriores. Es lógico, por tanto, que desconocer dichos beneficios pueda suponer una barrera para el mismo objetivo (Arteaga, 2017).

2) Barreras de recursos: aquellas que son consecuencia de la carencia o ausencia total de recursos, bien sea financieros, productivos o de ayuda exterior. Incluyen la falta de capacidad de producción de la empresa para poder cubrir las necesidades ligadas a la ampliación de mercados, la ausencia de personal capacitado para diseñar y desarrollar una estrategia internacional y/o el reto financiero que supone costear la investigación de los mercados externos y desarrollar la actividad empresarial en ellos. En cuanto a factores más ajenos a la empresa, algunos autores añaden la falta de experiencia de los bancos locales en el ámbito internacional en determinados territorios y las dificultades que añaden los medios de pago internacionales, por su elevado coste y la lenta gestión de pago y cobro (Arteaga, 2017).

3) Barreras de procedimiento: las que surgen como consecuencia del ejercicio de la propia actividad internacional. Dentro de este rango podemos señalar: las

dificultades que atañen a la complejidad burocrática y documentaria de las operaciones internacionales; las barreras culturales y lingüísticas, así como las costumbres acerca de cómo y cuándo utilizar un producto; las dificultades logísticas ligadas a transporte, canales de distribución e incluso de los propios distribuidores, que pueden resultar difíciles de seleccionar en el extranjero; las barreras comerciales (tanto arancelarias como no arancelarias) que se imponen a empresas procedentes del exterior y que representan, para la mayoría de los autores (Yang, Leone, y Alden, 2006); (Barker y Kaynak, 1992); (Castillo *et al.*, 2013) la traba más significativa a la internacionalización en lo que a barreras de procedimiento se refiere (Arteaga, 2017).

- 4) **Barreras exógenas:** son completamente ajenas a la empresa, pues aparecen como consecuencia de la incertidumbre de los mercados, derivada de los gobiernos nacionales, otros participantes del mercado o la oferta y demanda de bienes y divisas. Entre ellas se incluyen la inestabilidad política en el país de destino y la posibilidad de la variación de los tipos de cambio hacia posiciones desfavorables, ya que la fortaleza de una moneda no asegura la estabilidad en los tipos (Arteaga, 2017).

Tabla 1.4: Barreras a la internacionalización

FACTOR	BARRERAS
BARRERAS DE CONOCIMIENTO	<p>Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación.</p> <p>Falta de personal para planificar la actividad exportadora.</p> <p>Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles.</p> <p>Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación.</p> <p>Desconocimiento general de los pasos que hay que seguir para exportar.</p> <p>Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.</p>
BARRERAS DE RECURSOS	<p>Alto coste financiero de los medios de pago que se utilizan en operaciones internacionales.</p> <p>Falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas en la exportación.</p> <p>Falta de capacidad de producción de su empresa.</p> <p>Falta de especialistas sobre temas internacionales en los bancos con los que se trabaja.</p> <p>Falta de una red exterior de los bancos con los que se trabaja.</p>
BARRERAS DE PROCEDIMIENTO	<p>Costes de transporte y embarque.</p> <p>Documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora.</p> <p>Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar. Diferencias culturales con los países a los que va a exportar.</p> <p>Barreras arancelarias a las exportaciones.</p> <p>Barreras relativas a la normalización y homologación del producto o barreras sanitarias, fitosanitarias o similares.</p> <p>Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto.</p> <p>Coste de adaptación del producto para su exportación.</p> <p>Dificultad logística.</p> <p>Localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados.</p>
BARRERAS EXÓGENAS	<p>Intensidad de la competencia en los mercados de exportación.</p> <p>Alto valor de la moneda.</p> <p>Riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas.</p> <p>Riesgo de perder dinero al vender en el extranjero.</p> <p>Inestabilidad política en los países de destino.</p>

Fuente: Arteaga, 2017

1.6 El Proceso de Internacionalización

El concepto de internacionalización, como ocurre con el de empresa multinacional, se caracteriza por una naturaleza cambiante y compleja que hace que

buscar una definición para el mismo resulte una tarea significativamente abstracta y complicada. Más aún lo es encontrar una teoría que permita delimitar en que consiste este proceso y los pasos que es necesario seguir para llevar a cabo la internacionalización de una empresa. Es por ello que durante el siguiente apartado analizaremos los preceptos básicos de las principales teorías que intentan desentrañar el proceso de internacionalización de las empresas.

A pesar de lo numerosas y complejas que son las teorías que abordan la internacionalización, podemos aglutinarlas en tres grandes categorías (aunque no exclusivas, puesto que muchas teorías podrían fluctuar entre ellas): 1) la perspectiva económica, 2) la perspectiva de proceso o enfoque organizativo y 3) la perspectiva empresarial.

1.6.1 Perspectiva Económica

Abarca teorías sobre la internacionalización basadas en los principios clásicos del comercio internacional que tienen en cuenta la especialización de la producción nacional en bienes y servicios en los que sea posible alcanzar niveles de costes inferiores a los de los competidores (otros países). De esta forma, de acuerdo con las teorías desarrolladas por Adam Smith (1776) sobre la “distribución de la riqueza de las naciones”, el papel del comercio internacional es el de redirigir los recursos a los países en cuya producción el uso de los mismos sea más intensivo. Esto facilitará que cada país exporte los productos en los que más especializado está y que produce por lo tanto de forma más eficiente, mientras que importará aquellos en los que carezca de eficiencia o incluso de capacidad de producción (Hill, 2008). Estas teorías, que basan el proceso de internacionalización en los costes y ventajas económicas, asumen racionalidad absoluta en la toma de decisiones de las compañías, así como imperfecciones en los mercados. Entre estas teorías destacan:

1.6.1.1 Teoría de la Ventaja Monopolística (Tvm)

Desarrollada principalmente por Hymer y Kindleberger en la década de los sesenta y principios de los setenta. Esta teoría se sustenta en el usufructo de una ventaja única por parte de la compañía que sus competidores no posean (por lo que se entiende

como una ventaja monopolística). De este modo, aunque la entrada a un mercado exterior planteé barreras difíciles de salvar, la empresa podrá destacar sobre los competidores locales, instaurándose en el mercado receptor. De acuerdo con Hymer (1976), “dicha ventaja permite obtener rentas adicionales que compensen los costes vinculados a la implantación en un mercado extranjero”.

1.6.1.2 Paradigma Ecléctico de la Producción Nacional (Pe)

También conocido como Paradigma Ecléctico de Dunning (1980). La visión ecléctica del autor pretende integrar de forma conciliadora las teorías propuestas anteriormente en el campo de la expansión internacional, resumiéndolas. Es por este motivo que se considera una de las teorías más relevantes en la explicación de la multinacionalidad de las empresas.

Concretamente, el propio Dunning explica que el PE se nutre de las aportaciones realizadas en la Teoría de la Organización industrial, la Teoría de la Localización Industrial y las Teorías de los Costes de Transacción e Internacionalización de las Transacciones (Villarreal-Larrinaga, 2006), (Dunning, 2000), (Nelson, 2002).

1.6.1.3 Enfoque Macroeconómico (EM)

Esta teoría, desarrollada a principios de los 80 por Kiyoshi Kojima, tiene una menor relevancia a nivel global por lo concreto de su análisis, centrado en las multinacionales japonesas. El precepto teórico fundamental del EM consiste en que “La IDE debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor” (Kojima, 1982).

1.6.2 Perspectiva Proceso u Organizativa Directiva

Las teorías englobadas en este apartado se caracterizan por adoptar una perspectiva dinámica a la hora de describir el proceso de internacionalización de las compañías, en la que cobra especial importancia el estudio de casos concretos para la elaboración de esquemas conceptuales, que se alejan de los complejos modelos teóricos presentados anteriormente. Estas perspectivas entienden la internacionalización como un proceso

incremental, basado en la acumulación de experiencia y conocimientos, que permite aumentar la implicación internacional de la empresa, a la vez que se incrementan los recursos existentes en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De este modo justifican cómo las compañías estrictamente domésticas terminan experimentando en ocasiones una internacionalización (Rialp, Rialp, y Knight, 2005).

1.6.2.1 Modelo Secuencial de Uppsala, o Enfoque Escandinavo

Considerada una de las corrientes que más ha contribuido en la comprensión y explicación del proceso internacional. Varios investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia, entre los que destacan Johanson, Wiedersheim-Paul o Vahlne, desarrollaron durante la década de los setenta un modelo de internacionalización por etapas sucesivas. Se basa en la incrementación gradual de los recursos que la empresa compromete en el exterior, a medida que adquiere experiencia en el desempeño de su actividad económica en dicho entorno y un mayor grado de implicación en sus actividades internacionales.

El número de etapas desarrolladas en la teoría del modelo de Uppsala varía, pero puede establecerse una línea general a través de las siguientes fases:

1º- Actividades esporádicas de exportación (de forma no regular).

2º- Exportación a través de representantes independientes. Fase en la que empiezan a introducirse sistemas o modos de exportación, pues al ser situaciones más habituales, las compañías tienden a intentar buscar una organización.

3º- Creación de una filial de ventas en el extranjero, es decir, una sucursal comercial en el país receptor, que permitirá reducir los costes al evitar un intermediario y una atención especializada, puesto que solo se dedica a la propia compañía.

4º- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

Se aprecia cómo la compañía va adquiriendo experiencia y, a medida que se siente más cómoda en el mercado extranjero y conocedora del mismo, aumenta de manera progresiva el grado de implicación de recursos en él (Arteaga, 2017).

1.6.2.2 Modelo de Innovación o Enfoque Innovación (EI)

Se trata de una teoría paralela al modelo secuencial de Uppsala, por lo que no difiere de sus planteamientos, sino que más bien podría decirse que los matiza en busca de una definición más exacta. Las etapas propuestas en este modelo son (Cavusgil, 1980), (Reid, 1981):

- 1- Mercado doméstico.
- 2- Pre Exportadora.
- 3- Exportadora experimental.
- 4- Exportadora activa.
- 5- Exportadora comprometida.

Nuevamente se repite un patrón en el que, en cada etapa, la implicación con el negocio internacional es mayor. Posteriormente, como se desarrolló en el Enfoque Escandinavo, se procedería a una presencia directa en el mercado receptor.

1.6.2.3 Modelo de Ciclo de Vida del Producto de Vernon (MCVP)

En 1966, Raymond Vernon, intenta explicar las teorías del comercio internacional y de la IED, englobadas en la perspectiva económica como desarrollamos en el apartado anterior, desde un punto de vista dinámico, propio de la perspectiva organizativa que estamos analizando. Consigue así tomar modelos teóricos complejos, como los basados en ventajas únicas que surgen de las imperfecciones del mercado, y dotarlos de una realidad práctica y empresarial más patente, introduciendo elementos como la innovación, las economías de escala y la incertidumbre que suscita el negocio multidoméstico (Melin, 1992).

El autor, teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto comercializado por la compañía que toma como unidad de estudio, así como las condiciones de los mercados en los que la empresa opera, establece las etapas de 1) introducción, 2) crecimiento, 3) madurez y 4) declive. (Vernon, 2018):

Tabla 1.5: Ciclo de vida internacional del producto de acuerdo con el MCVP:

HECHOS RELEVANTES	ETAPAS			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producción en el país original de la innovación	E	E C	E C	
Producción en otros países industrializados		C E	C E	
Producción en países menos desarrollados			C E	E C
Exportación desde el país de origen a otros países	E	E C		
Importación desde otros países al país de origen			C E	C E

(E = empresa que produce la innovación. C = competidores)

Fuente: Vernon, 2018

1.6.3 Perspectiva Empresarial

1.6.3.1 Teoría de las *Born Global*:

En el entorno global, altamente tecnológico e hiperconectado en el que vivimos, la orientación internacional de la empresa resulta tan habitual que los modelos teóricos secuenciales que intentan explicar el creciente fenómeno de la internacionalización como un proceso gradual y por etapas comienzan a quedarse obsoletos. Durante los últimos años, numerosas empresas nacen abocadas al mercado global, sin seguir ningún proceso que las transforme en multinacionales desde un mercado doméstico de origen, rompiendo con el patrón establecido por los modelos anteriores.

Estas compañías han sido descritas como las “*born global*”, es decir, las nacidas globales o empresas de acelerada internacionalización. Los autores Oviatt y McDougall (1994) las definen como “organizaciones de negocios que desde su concepción tienen la intención de obtener una significativa ventaja en el uso de sus factores productivos y la venta de sus resultantes productos en múltiples países”, haciendo además hincapié a lo largo de sus estudios en la ausencia total de períodos anteriores de adaptación desde el mercado local o de procesos de internacionalización previos (Oviatt y McDougall, 2005). Se caracterizan, además, por ser pequeñas y medianas empresas, emprendedoras y extremadamente jóvenes.

En cuanto a la clasificación de las “*born global*”, Oviatt y McDougall (1994) proponen un criterio basado en el número de países en el que están presentes y la coordinación de las actividades dentro de su cadena de valor:

Tabla 1.6: Clasificación de las *Born Global*

		COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES	
		POCA	MUCHA
NÚMERO DE PAÍSES	POCOS	EXPORTADORA/IMPORTADORA	FOCALIZADA
	MUCHOS	COMERCIALIZADORA MUNDIAL	DE ALCANCE GLOBAL

Fuente: Elaboración propia a partir de Oviatt y McDougall, 2005.

1.6.3.2 Internacionalización de las Empresas de Servicios (IES)

Si bien se trata de otro modelo orientado completamente a explicar la internacionalización desde el punto de vista de la empresa (motivo por el que encuadramos este enfoque teórico en el apartado de perspectiva empresarial), difiere de todos los explicados hasta el momento en ciertos aspectos. Esto se debe a su propia concepción, pues hasta ahora todos los modelos teóricos analizados se limitaban a explicar la internacionalización de la empresa industrial y, por lo tanto, a la producción e internacionalización de bienes, de productos tangibles fácilmente perceptibles por los sentidos y de elevada transferibilidad.

El salto al análisis de la internacionalización del sector servicios implica, por lo tanto, un enorme cambio, pues los servicios son característicamente opuestos a los bienes industriales. Se trata de elementos intangibles, no perecederos, intransferibles (pues son inseparables de quien los presta), no almacenables y heterogéneos y variables, lo que dificulta su estandarización (Pla y Sánchez, 2004). Es la propia naturaleza intangible de los servicios la que hace que, en sentido estricto, no sean exportables, haciendo que la internacionalización de los mismos tenga su base en (Arteaga, 2017):

- Prestación de servicios a personas extranjeras que acuden al mercado local para percibirlos.
- Implantando la empresa en el territorio extranjero para poder prestar allí los servicios.

De esta manera, como señalan Mata, Arteaga y Martín (2013), España, un país poco intensivo en la exportación de productos industriales, ha centrado su actividad en el exterior en la internacionalización de su sector terciario mediante:

- Prestación de servicios, principalmente a través del sector turístico, de extranjeros que acuden al territorio nacional.
- Implantación de sucursales de empresas nacionales, como oficinas bancarias, para la prestación de servicios en el extranjero.

No obstante, los avances tecnológicos y la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación permiten mitigar el efecto de algunas de las características de los servicios, como el de ser “inseparables de quien los presta” (Arteaga, 2017), pues muchos de ellos pueden realizarse online hoy en día (como por ejemplo, consultas médicas por videoconferencia).

2 INNOVACIÓN

2.1 Concepto de Innovación

Como se ha hecho hincapié al inicio de este trabajo, la innovación constituye hoy en día uno de los motores fundamentales en el desarrollo de la economía internacional. Sin embargo, como sucede con el concepto de empresa multinacional, no ha sido posible esbozar una definición concreta de este término. Una primera aproximación generalista a este concepto, consiste en entenderlo como “cambio que genera valor”. Una forma de precisar esta definición, acercándola a su vez al ámbito económico empresarial, consiste en entender la innovación como “todo cambio basado en el conocimiento que genera valor en la empresa” (Meliá, 2005). De este modo se añaden dos dimensiones: primero, la del conocimiento, constatando así que las innovaciones deben nacer de éste; segundo,

la generación de valor, ya sea económico o no, pues las innovaciones deben constituir un avance, una mejora, algún tipo de progreso y, en definitiva, generar valor.

Siguiendo esta línea, Kalthoff (1998) define la innovación como “toda actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos”. Nuevamente se insiste en la generación de conocimiento como fuente de innovación y, a su vez, en su aplicación y explotación. En la explotación reside otra de las claves para entender el concepto de innovación, pues es en el desarrollo y el éxito comercial cuando una novedad llega a “su plena valoración y utilización” (Mansfield, 1993).

Además, Estallo (2010) enumera una serie de actuaciones impulsoras de conocimiento, que ayudan a comprender el concepto de innovación:

- Crear nuevos productos, servicios o procesos.
- Crear nuevos mercados.
- Promover un espíritu pionero.
- Promover técnicamente la acción pionera.

De acuerdo con Meliá (2005), existen tres tipos de ideas que, desarrolladas en un contexto empresarial, pueden generar valor:

- Innovaciones nacidas del conocimiento comercial.
- Innovaciones gerenciales u organizativas.
- Innovaciones tecnológicas.

Los dos primeros tipos han ido ganando relevancia en los últimos años, siendo el último grupo el que presenta el mayor porcentaje de innovaciones en términos históricos, ayudando a la consecución de grandes avances científicos, convirtiéndose en las formas de innovación no sólo más habituales, sino también más importantes. Esto se debe a su gran capacidad para generar mayores y mejores beneficios por la repercusión sistémica que pueden tener en las compañías (Meliá, 2005).

Por todo ello, las principales instituciones económicas han tratado de entender la innovación tecnológica y proveer una definición precisa e inmersa en un continuo proceso de mejora. De este modo, la definición más aceptada actualmente es la recogida en el Manual de Oslo¹, elaborado por la OCDE. Es en el año 1997, en la tercera edición del citado Manual, en la que la Institución internacional recoge el concepto de innovar como “utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear nuevos productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado” (OCDE, 1997).

En el análisis de esta definición se aprecian de nuevo las ideas de conocimiento y de generación de valor (“tener éxito en el mercado”), a las que se añade la puntualización de que la novedad no tiene por qué ser global, sino que también puede ser sólo para la empresa. Así, la definición puede ser desgranada en tres aspectos:

- 1- Conocimiento: se mantiene la idea de que las innovaciones han de surgir del conocimiento, pero de una forma más precisa se subraya que el conocimiento no tiene por qué ser generado, sino que basta con la aplicación de conocimiento ya existente de forma diferente a un producto, servicio o proceso (OCDE, 2014).
- 2- Generación de valor: se subraya la necesidad de que la innovación resulte en beneficios para empresa. De lo contrario, no será innovación.
- 3- Los productos, servicios o procesos no tienen por qué ser una novedad para todo el mundo, sino que basta con que lo sean para la propia empresa.

De esta forma, la OCDE aporta una definición globalmente aceptada sobre la innovación tecnológica, que será ampliada en el Manual de Oslo de 2005 al incluir los conceptos de innovación comercial y de innovación organizativa: “Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos

¹ Publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico concebida como una “guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas”, como señala su subtítulo.

conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología” (OCDE, 2014).

Una vez delimitado y comprendido el concepto de innovación, y teniendo en cuenta que se cimienta en la obtención de conocimiento, es necesario preguntarse cómo se puede conseguir y aplicar este conocimiento. Para ello, la OCDE (2014) define tres áreas de actividades, la primera para la creación de conocimiento (u obtención de conocimiento ya existente) y las dos últimas centradas en su aplicación:

- 1- Actividades de generación y adquisición de conocimiento: formado por la I+D.
- 2- Preparación para la producción: diseño de producto, diseño de procesos y series de producción.
- 3- Preparación para la comercialización.

2.2 Principales Características Del Proceso De Innovación

Para terminar de definir el concepto de innovación, es necesario señalar las principales características que se atribuyen a este proceso, que pueden resumirse en las siguientes (Nieto, 2003); (Schilling, 1998):

- Continuidad. La innovación es un proceso de naturaleza esencialmente continua, que se basa en la acumulación de conocimientos a través del tiempo. De esta forma, se puede obtener conocimiento durante todas las etapas del proceso productivo (fuentes de innovación internas): realizando actividades de I+D antes de empezar a producir (*learning before doing*); aprendizaje obtenido al realizar las actividades de producción, es decir, el aprendizaje por la práctica (*learning by doing*); el aprendizaje que surge de las diferentes formas de uso de los productos por parte de los clientes (*learning by using*); el aprendizaje generado de los errores que surgen durante el proceso de producción (*learning by failing*).

- Condicionante histórico. El proceso de innovación está sujeto a condicionantes históricos, especialmente el de innovación tecnológica, pues la evolución de una tecnología está estrechamente relacionada con su trayectoria pasada. Las decisiones

pasadas seguirán afectando al presente y futuro de la empresa, así como lo harán las circunstancias del entorno (crisis, tendencias de los consumidores, conflictos políticos, etc.).

- Irreversibilidad parcial. La innovación tiene un carácter parcialmente irreversible, pues cuanto más se difunde una innovación, más posibilidades tiene de ser escogida de nuevo en el futuro para seguir mejorando, dejando otras tecnologías similares en un segundo plano e impidiendo su desarrollo. De esta forma, una tecnología será cada vez más desarrollada, haciendo que sea contraproducente abandonarla para utilizar otras, lo que hace que siga desarrollándose aún más, en detrimento de las anteriores. Este desarrollo aventajado aporta beneficios como economías de escala, economías de red, innovaciones complementarias, etc. Para que la innovación aventajada sea eliminada del mercado, tiene que surgir una innovación radical, como sucedió con los CDs (eran la tecnología más utilizada y desarrollada para almacenar datos) tras la aparición de memorias USB.

- Incertidumbre. Considerada por Nieto (2003) la característica más significativa del proceso de innovación, quien señala además diversos orígenes de esta incertidumbre (Nieto, 2003):

- a) Incertidumbre técnica: ligada a la capacidad de la empresa para identificar el problema a resolver y para ser realmente capaz de llevar a cabo la innovación.
- b) Incertidumbre sobre los posibles usos de la tecnología: es difícil calcular o prever el potencial real de una innovación, así como identificar con antelación sus posibles ámbitos de aplicación.
- c) Incertidumbre sobre la evolución futura de los rendimientos de la tecnología: ligada a las posibles mejoras de la innovación en el futuro con sus correspondientes consecuencias económicas.

2.3 Tipos de Innovación

Teniendo en cuenta el cambio que se haya producido como consecuencia de la innovación, pueden diferenciarse cuatro tipos de innovaciones (OCDE, 2014):

1- Innovación de producto: “introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (OCDE, 2014). El nuevo producto (o en su caso, las mejoras) se obtiene a partir de conocimiento o tecnología, mediante mejoras en materiales, componentes o en la informática integrada en el producto, en las características técnicas o en la facilidad de uso. Un producto será considerado innovador cuando presente características o rendimientos diferentes de los que presentan los productos ya existentes en la empresa. Las mejoras en los plazos o en el servicio prestado también se considerarán una innovación del producto.

2- Innovación de proceso: definida en el Manual de Oslo (2005) como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución”. Como consecuencia de los mismos, habrá cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos empleados en los procesos de producción y distribución. Los objetivos de este tipo de innovación suelen centrarse en la búsqueda de una disminución en los costes unitarios (tanto de producción como de distribución), la mejora de la calidad que permita un aumento de valor o la producción/distribución de productos nuevos o mejorados que no puede realizarse con los sistemas existentes para desempeñar estas labores. Se incluyen también las nuevas o mejoradas técnicas empleadas en actividades auxiliares (compras, contabilidad, mantenimiento), la introducción de nuevas o mejoradas tecnologías de información y comunicación y los nuevos o mejorados métodos de creación o prestación de servicios.

La OCDE (2014) aclara que estos dos tipos de innovaciones corresponden a las citadas innovaciones tecnológicas, pues introducen un cambio técnico. Además, suelen estar entrelazadas, ya que en muchas ocasiones la creación de un nuevo producto requerirá de cambios sustanciales en el proceso de producción que permitan elaborarlo y de forma recíproca, una mejora sustancial en el proceso de producción tendrá consecuencias en el resultado final del producto a elaborar.

3- Innovación de mercadotecnia o innovación en marketing: “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”(OCDE, 2014). Es importante por lo tanto que las modificaciones de diseño se limiten a lo visual, pues cualquier cambio final en las características del producto o en su forma de utilizarlo será considerado una innovación tecnológica (de producto/proceso). En cuanto a los cambios de posicionamiento, es necesario destacar que recogen la creación o modificación de canales de venta, los cambios de promoción incluyen modificaciones en la comunicación (nuevos soportes o canales de promoción, cambio de logos, sistemas de fidelización etc.) y la tarificación hace referencia a los sistemas de variación de precios como estrategia de marketing.

4- Innovación organizativa o gerencial: se define como “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE, 2014). Estas innovaciones tienen por objeto la mejora de los resultados a través de la reducción de costes administrativos y de transacción internos, de los costes de suministros o aumentando la productividad (mejorando por ejemplo el nivel de satisfacción en el trabajo). No se considerarán innovaciones organizativas las fusiones y adquisiciones. Por otro lado, sí se incluyen en esta clasificación la introducción de actividades de formación, los cambios en las relaciones con clientes y proveedores y la subcontratación de actividades.

Tras esta clasificación, la OCDE (2014) incluye un listado de actividades que no se consideran innovación:

- Dejar de hacer algo obsoleto.
- Sustitución y ampliación de equipos.
- Trasladar variaciones de coste a los precios.
- Cambios por estacionalidad.
- Venta de algo nuevo, pero utilizando el método habitual, ya presente en la empresa.

En otra clasificación, esta vez teniendo en cuenta el grado de consecución de la innovación, la OCDE (2014) distingue tres tipos de innovaciones:

- Exitosas o conseguidas: resultan en la introducción de una nueva innovación, sin tener aún en cuenta su éxito comercial.
- En curso o desarrollo: aquellas que todavía no se han traducido en la introducción de una innovación.
- Abandonadas o abortadas: canceladas antes de su introducción.

Por último, atendiendo al grado de novedad u originalidad que plantea la innovación, pueden establecerse las siguientes categorías (Bes y Kotler, 2011):

- a) Incremental o marginal.
- b) Radical o disruptiva.
- c) Semirradical.

De este modo, las innovaciones incrementales son aquellas que introducen pequeñas modificaciones (mejoras) en los productos y procesos existentes y con los que la empresa ya está familiarizada, mediante la utilización de tecnologías actuales. El riesgo empresarial es reducido, pues requieren de poco esfuerzo económico y consumen poco tiempo. Sin embargo, lo leve de la mejora hará que la ventaja que proporciona se estanque en el corto plazo. Por el contrario, la innovación radical implica la creación e introducción de un producto o proceso totalmente nuevo, permitiendo incluso la creación de nuevos mercados y modelos de negocio. Es sin duda un proceso mucho más complejo, costoso y arriesgado, pero que puede propiciar enormes beneficios. De esta forma, la creación del primer Smartphone se considera una innovación radical que dio lugar al nacimiento de todo un mercado que explotar, y el lanzamiento de un nuevo modelo con pequeñas mejoras con respecto al lanzado el año anterior, se considerará una innovación incremental (Bes y Kotler, 2011).

Las innovaciones semirradicales surgen en esta clasificación como un término medio entre incrementales y radicales.

Figura 2.1: Tipos de innovación atendiendo a su grado de novedad:

		Modelo de negocio	
		Parecido al actual	Nuevo
Tecnología	Nueva	SEMIRRADICAL	RADICAL
	Parecida a la actual	INCREMENTAL	SEMIRRADICAL

Fuente: Bes y Kotler, 2011

Por otro lado, atendiendo al origen de la innovación pueden clasificarse en (Rothwell, 1977):

- a) Innovaciones de tiro: aquellas que surgen como respuesta a una demanda identificable en el mercado.
- b) Innovaciones de empuje: son independientes del mercado y surgen de actividades de investigación y experimentos científicos.

2.4 Motivos Para Innovar

La innovación, como ya se ha indicado, lleva implícita no sólo la búsqueda, sino la consecución de un beneficio (pues de lo contrario, por definición, no sería una innovación). Sin embargo, la adquisición de conocimiento y su posterior adaptación acarrea una serie de costes y dificultades a los que la empresa innovadora tendrá que hacer frente, por lo que cabe preguntarse qué es lo que lleva a las empresas a innovar.

En primer lugar, la implantación de una innovación conlleva dos efectos importantes en el desarrollo económico de la empresa: primero, mejorar las prestaciones de los productos o servicios que ofrece; segundo, producirlos de manera más eficiente empleando menos recursos (Meliá, 2005). El primero de estos dos efectos permitirá ofrecer un producto final de mayor calidad, debido a la mejora de prestaciones, que dará lugar a un aumento de la demanda y a un aumento del valor del producto (abriendo la posibilidad de aumentar su precio). El segundo, gracias a una producción más eficiente,

es posible una reducción de los factores empleados en la elaboración del bien o la prestación del producto, con la consecuente reducción de costes y, por tanto, un aumento en los márgenes de beneficio.

Figura 2.2: Motivos por los que innovar



Fuente: Meliá, 2005

Como consecuencia del enorme dinamismo y la constante evolución de los mercados internacionales en la actualidad, las empresas más innovadoras son las que más posibilidades tienen de superar las dificultades planteadas por el entorno cambiante en el que operan, lo que suele hacer que las compañías innovadoras sean las más competitivas, especialmente en el sector tecnológico. El ya mencionado dinamismo de los mercados tiene como principales consecuencias (Haro, Córdova y Alvarado, 2017):

- a) La progresiva globalización de los mercados.
- b) La reducción de la duración media de los ciclos de vida de los productos.
- c) Avances tecnológicos que se suceden a gran velocidad.
- d) Continuos cambios en los patrones de consumo de los clientes.

Al analizar estas situaciones, se repara en la necesidad de una adaptación constante al cambio y una mejora continua de la competitividad de la empresa. Mediante la innovación, la compañía puede adaptarse a los sucesivos cambios producidos en el entorno, mejorando sus capacidades y su funcionamiento en el mercado. Esto convierte a la capacidad innovadora en un instrumento para la creación de valor para la empresa,

ya sea mejorando los productos/servicios ofertados o su organización y procesos productivos (Haro *et al.*, 2017).

Existen por lo tanto diversos motivos por los que una compañía debería optar por invertir en innovación en cuanto al aumento de calidad que puede proporcionar a su modelo de negocio (reducción de costes y aumento de calidad) y en cuanto a la necesidad de adaptarse a la situación económica cambiante y en continuo desarrollo en la que se ven inmersos la empresa y todo su entorno. Si además se estudia el impacto puramente económico de la actividad innovadora, pueden enumerarse 8 principales razones por las que innovar (Romero, 2014):

- 1- La innovación diferencia a la empresa de sus competidores, dotándola de una ventaja competitiva que puede explotar para la obtención de mayores cuotas de mercado y un aumento de las ventas, que se traducen en un aumento de los beneficios.
- 2- La ventaja competitiva que la innovación aporta a la empresa, le concede, hasta que los competidores obtengan la tecnología necesaria para imitarla, una posición ventajosa desde la que la compañía puede especializarse siendo más competitiva en la producción/explotación de la innovación de lo que sus competidores podrían llegar a ser.
- 3- La innovación requiere de actividades de búsqueda de conocimiento, que en muchas ocasiones exigen la cooperación con terceros. Esta cooperación puede desembocar en el descubrimiento de nuevos mercados y clientes, con el consiguiente beneficio económico para la empresa que esto significa.
- 4- La búsqueda de innovaciones requiere también de personal muy cualificado, cuya mera presencia en la empresa aporta ya una ventaja competitiva en cuanto a diferenciación. Además, la presencia de personal altamente cualificado en la empresa aumenta la aparición de externalidades positivas, como el aprendizaje compartido con otros compañeros y la proliferación del conocimiento.

- 5- El apoyo financiero por parte de la Administración Pública. La existencia de ayudas, como se indicó previamente que señala Christensen (1987), no debería considerarse un motivo principal por el que lanzarse a la actividad innovadora, sí plantea un estímulo a la misma. A esto se debe añadir el hecho de que el acceso de los competidores de la empresa a dichas ayudas puede resultar perjudicial para la compañía.
- 6- Cuanto mayor es el mercado en el que opera la compañía comercializando sus bienes y/o servicios, mayor será la posibilidad de éxito a la que aspira. Para aumentar el tamaño del mercado en el que se desempeña la actividad económica es necesaria la internacionalización, para la cual la gestión de conocimiento y el desarrollo de innovaciones son actividades indispensables.
- 7- El sector empresarial en el que la compañía se encuentre puede constituir, por sí mismo, un factor que motive la innovación. La existencia de mercados en los que los productos evolucionan de forma constante, empuja a las compañías participantes en ellos a ser más intensivas en actividades de innovación para garantizar su supervivencia.
- 8- La difusión de las innovaciones y sus resultados y posibles aplicaciones. La divulgación del conocimiento aporta una gran imagen de marca y liderazgo tecnológico, que atrae a personal altamente cualificado, reporta beneficios económicos a través de la venta de patentes y favorece la internacionalización de la compañía, pues numerosos agentes extranjeros estarán interesados en conocer la innovación.

En definitiva, la innovación es una fuente de ventajas competitivas y de beneficios para la empresa, pues reporta: la mejora de los productos/servicios comercializados por la compañía, así como de su proceso de producción y del modelo de negocio; la reducción de los costes de producción; la diferenciación con respecto a los competidores; la atracción, creación y retención de talento y conocimiento en la empresa; la mejora de su imagen de marca; la apertura a nuevos mercados.

2.5 Barreras a la Innovación

Si bien las numerosas ventajas que las inversiones en la realización de actividades innovadoras aportan importantes beneficios a la empresa que las realiza, la complejidad y el coste del proceso de innovación conllevan la aparición de diversas dificultades. La compañía tendrá que enfrentarse a estas dificultades, que podrán incluso evitar que inicien actividades innovadoras. La OCDE (2014) señala diversos factores que obstaculizan el proceso de innovación:

- 1- Factores económicos: elevados costes o insuficiente demanda.
- 2- Factores vinculados a la empresa: falta de personal cualificado con conocimientos para llevar a cabo la actividad innovadora.
- 3- Factores jurídicos y de fiscalidad.
- 4- Falta de infraestructuras.

En el Anexo I se incluye la lista elaborada por la OCDE con los factores que pueden suponer un obstáculo a la innovación.

De acuerdo con el estudio “La industria española ante el proceso de innovación” elaborado por el Ministerio de Industria (1997), existen una serie de puntos débiles que ponen freno a la labor innovadora de las empresas:

- a) La limitada asignación de recursos.
- b) La limitada inversión en activos inmateriales, así como en mecanismos de adquisición y protección de conocimiento y tecnologías.
- c) Dominio de los proveedores sobre las empresas.
- d) Predominio de sectores tecnológicamente maduros.
- e) Limitada interacción con agentes externos, que se traduce en una escasa propensión a la cooperación con otras empresas y a la escasez de actividad exportadora.

A pesar de tratarse del panorama empresarial español de finales del siglo XIX, los puntos débiles descritos en el informe representan barreras que limitarían la actividad innovadora en cualquier economía y momento.

De este modo, las principales barreras a la innovación pueden resumirse en (Andrews, 2006):

- 1- Financiación insuficiente o mal utilizada.
- 2- Tendencia a evitar el riesgo.
- 3- Aislamiento. Las compañías tienden a intentar focalizar la innovación en el área concreta para la que creen que debe ser utilizada, cuando el conocimiento debe transmitirse a cada parte de la empresa. Tienden también a ocultar los avances y descubrimientos con la intención de protegerlos, cuando divulgarlos puede reportar mayores beneficios y hacer que la innovación creada avance más rápido y más lejos.
- 4- Ausencia de tiempo.
- 5- Indicadores erróneos. Muchas empresas se centran en el beneficio, los costes y las cuotas de mercado, pues son indicadores mucho más fáciles de cuantificar y medir que otros intangibles como reputación, atracción de talento, conocimiento o liderazgo tecnológico.

La capacidad innovadora de la empresa requiere de la creación y absorción de conocimiento, la integración del mismo en las unidades organizativas y funcionales de la empresa y la reconfiguración de este conocimiento si fuera necesario (Bravo-Ibarra y Herrera, 2009). Por lo tanto, la ausencia de estas capacidades internas, bien sea por la escasez de recursos económicos o por la falta de habilidades internas, representa una barrera a la innovación. Las capacidades internas de las que requiere la gestión del conocimiento para dotar de potencial innovador a la empresa son (Bravo-Ibarra y Herrera, 2009): el capital humano (Leonard y Sensiper, 1998), el liderazgo (Oke, Munshi, y Walumbwa, 2009), la cultura (Hurley, 1995) y las estructuras y sistemas (Argote, McEvily y Reagans, 2003).

2.6 Actividades Innovadoras y Fuentes de Innovación

Una vez señalados los motivos que hacen atractiva la realización de actividades innovadoras es importante conocer cuáles son y cómo las compañías pueden obtener el conocimiento necesario para superar las barreras a la innovación y beneficiarse de las ventajas que ésta aporta.

Como se ha subrayado en repetidas ocasiones, la principal fuente de la que nace la innovación es el conocimiento, que se adquiere a través de diferentes actividades. Las actividades que nutren de conocimiento y que permite el desarrollo de innovación son las llamadas actividades innovadoras, definidas en el Manual de Oslo como: “todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones” (OCDE, 2014). Estas actividades innovadoras pueden representar una innovación en sí mismas, pues pueden directamente consistir en el desarrollo de un nuevo producto o proceso, o pueden no ser nuevas, pero sí ser necesarias para la introducción de innovaciones. Según la naturaleza de estas actividades y del origen del conocimiento que se obtiene a través de ellas, se distinguen (OCDE, 2014):

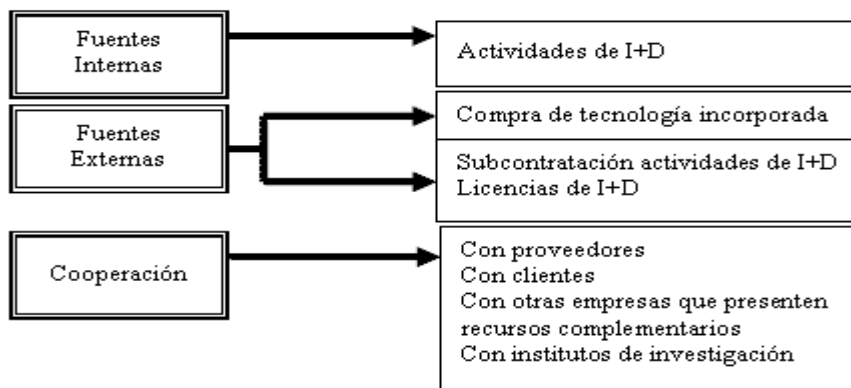
- a) Generación de conocimiento e innovación internamente (crear): sin la intervención de otros agentes externos a la empresa. Se utilizan, para la realización de la actividad innovadora, recursos de propiedad exclusiva de la compañía.
- b) Adquisición de conocimiento tecnológico (comprar): la actividad innovadora la está realizando otro ente, del que se adquiere el conocimiento que genera el desempeño de dichas actividades.
- c) Cooperación para la innovación (cooperar): realización de actividades innovadoras de forma conjunta, aportando distintos agentes los diferentes elementos para llevar a cabo las actividades.

Además, la OCDE recoge en el manual un listado de actividades innovadoras y su clasificación (Anexo II).

Esta división en tres tipos de actividades innovadoras permite la distinción de tres fuentes de innovación de forma paralela. De este modo, la categoría “generación de conocimiento” estaría ligada a fuentes internas, la “adquisición de conocimiento tecnológico” a fuentes externas y la “cooperación para la innovación” a fuentes mixtas.

Permitiendo así crear, comprar o cooperar para la obtención de innovaciones, si bien en la práctica la mejor opción es una combinación de estos tres métodos (Ordás, Mielgo, Peón, y Rodríguez, 2004).

Figura 2.3: Clasificación de las fuentes de conocimiento



Fuente: Ordás *et al.*, 2004

Por otra parte, las fuentes a las que la empresa puede acudir en busca de conocimiento o ideas innovadoras son muy diversas, pudiendo clasificarse en tres categorías: a) fuentes internas, b) fuentes externas y c) cooperación. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas:

- 1- Fuentes internas: aquellas que hacen referencia a la obtención de innovaciones por parte de la propia empresa, sin la colaboración de agentes externos (Fernández Sánchez, 2005). Su principal ventaja radica en que permite a la empresa controlar y proteger las ideas y recursos generados dentro de la misma. Otra ventaja de esta fuente de innovación es el efecto aprendizaje que produce. Sin embargo, se trata de un proceso mucho más complejo y costoso al realizarse de forma tan hermética dentro de la compañía, lo que conlleva una elevada inversión con altos riesgos. Ordás, entre otros autores, enumera tres fuentes internas de innovación (Ordás *et al.*, 2004):

- a) Actividades de I+D: definidas por la OCDE (2014) como “los trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de conocimientos”.

- b) Departamento de producción: a través de la repetición y la experiencia práctica en las actividades de producción, incluido el aprendizaje que surge de los errores que se produzcan.
 - c) Empleados: la creatividad y generación de ideas que surge de la actividad de cualquiera de los individuos de la compañía.
- 2- Fuentes externas: engloban principalmente la compra o adquisición de tecnología y conocimiento. Veugelers y Cassiman (1999) señalan, además, la posibilidad de obtener otro tipo de información, sin que exista una relación contractual con un tercero.
- a) Adquisición de tecnología, cuyas formas más comunes son:
 - a. Contratos de licencia.
 - b. Contratación de servicios técnicos.
 - c. Compra de patentes.
 - d. Adquisición o fusión con una empresa de alto potencial innovador (como suele suceder con las *startups*).
 - b) Información externa: generada a partir de flujos de información presentes en el entorno de la empresa (Veugelers y Cassiman, 1999).
 - a. Avances científicos realizados por terceros pero que pueden ser útiles para la empresa.
 - b. Productos de la competencia.
 - c. Información suministrada por distribuidores, proveedores y clientes.
- 3- Cooperación: “consiste en el establecimiento de alianzas estratégicas con socios de naturaleza diversa: universidades, institutos, centros de investigación, empresas, proveedores, clientes e incluso competidores” (Mielgo, Peón, y Ordás, 2004). De esta forma, se reduce el riesgo y se reparten los gastos, a la vez que se acelera el proceso de innovación, cuando las empresas trabajan de forma paralela en el desarrollo de la investigación: “estrategia redundante”. Por otro lado, si cada una de las partes se centra en un área concreta del proceso de investigación para poner posteriormente en común los resultados obtenidos, se consigue también una ventaja en especialización (Mielgo *et al.*, 2004).

2.7 La Innovación en la Empresa Multinacional

El Manual de Oslo recoge a lo largo de sus sucesivas ediciones la siguiente definición de empresa innovadora: “aquella que ha introducido al menos una innovación durante el período de estudio” (OCDE, 2014).

La búsqueda de innovaciones a través del conocimiento y su implantación final como producto o proceso tiene como fin último para la empresa la consecución de un beneficio. Como se analizó entre los motivos que impulsan a las compañías a desarrollar actividades innovadoras, el objetivo perseguido es el de crear una ventaja competitiva para la empresa, bien sea mediante el aumento de la demanda (por la creación de un producto único o una mejora de calidad) o una reducción de costes que permita mejorar los márgenes de beneficio (mejoras en la producción). De esta forma, la innovación se convierte en una fuerte herramienta para que la empresa haga frente a sus competidores.

Fernández y Arranz (1999) destacan la importancia del desarrollo tecnológico y de la realización de actividades innovadoras por parte de la compañía como motor estratégico en la obtención de ventajas competitivas y sus consecuentes beneficios. Así, citando a Kay (1995), señalan que “la traducción de una innovación en ventaja competitiva requiere un fuerte soporte de elementos de estrategia asociados” (Rothschild y Kay, 1995). Es decir, que del mismo modo que la innovación desempeña un papel esencial en el desarrollo económico de la empresa, la propia empresa tiene un rol fundamental también en el proceso de innovación, pues se requiere de sus capacidades organizativas para que la innovación se materialice en ventaja competitiva. Por ello, Kay (1995) subraya que si bien una innovación puede traducirse por sí sola en ventaja competitiva, en la mayoría de las ocasiones lo que parecen ser rendimientos obtenidos de dicha innovación, provienen de su implementación y administración por parte de la empresa mediante sus capacidades organizativas (Fernández de Arroyabe y Arranz Peña, 1999); (Rothschild y Kay, 1995).

La naturaleza internacional y el espíritu innovador de las empresas multinacionales dotan a las mismas de unas capacidades en materia de desarrollo tecnológico e

innovación inaccesibles para las compañías que operan en mercados locales. Álvarez y Molero (2004) presentan dos aspectos fundamentales para sustentar esta idea, permitiendo hablar de “internacionalización de la innovación” (Álvarez y Molero, 2004):

- 1- Transferencia de tecnología desde la casa matriz a las empresas filiales.
- 2- Búsqueda de activos tecnológicos en el plano internacional y la creación de nuevas capacidades tecnológicas.

De esta forma las compañías multinacionales tienen acceso a fuentes de conocimiento y desarrollos tecnológicos que las compañías domésticas no pueden alcanzar (Arranz *et al.*, 1999).

2.8: Estrategias para Innovar

Además de decidir las fuentes de las que obtener el conocimiento necesario para innovar, la empresa puede poner en marcha diferentes estrategias para acometer el proceso de innovación. Freeman (1994) y posteriormente Soete (1997) atienden a “la forma que tiene la organización de comportarse en el mercado a partir de la explotación de su potencial de I+D y en consecuencia de su grado de innovación” dando lugar a la identificación de las siguientes seis estrategias: a) Estrategia innovadora ofensiva; b) Estrategia innovadora defensiva; c) Estrategia innovadora imitativa; d) Estrategia innovadora dependiente; e) Estrategia innovadora oportunista; f) Estrategia innovadora tradicional (Freeman y Soete, 1997).

a) Estrategia innovadora ofensiva: aquella diseñada para lograr el liderazgo técnico y de mercado por estar delante de los competidores en la introducción de nuevos productos (Freeman y Soete, 1997). Se trata por tanto de la búsqueda de la supremacía tecnológica que permita a la organización actuar como líder, identificando (e incluso intuyendo) nuevas necesidades en el mercado y satisfaciéndolas. De este modo, la empresa podrá anticiparse a sus competidores. Seguir este tipo de estrategia implica grandes riesgos e incertidumbre, de los que se espera una elevada retribución y requerirá de una alta inversión, intensiva en I+D y orientada a la investigación.

b) Estrategia innovadora defensiva: consiste en la introducción incremental de mejoras en el producto, lo que permite su diferenciación en el mercado, a pesar de no liderarlo tecnológicamente. Así, la empresa se enfrenta a costes y riesgos notablemente menores, pero la mejora del producto le permite seguir la estela del líder, al que se limitará a imitar.

c) Estrategia innovadora imitativa: adoptada por empresas con un bajo perfil innovador, poco intensivas en tecnologías y conocimiento. Consiste en la imitación de los modelos desarrollados por otras empresas, generalmente mediante la compra de sus tecnologías. Lejos de alcanzar a los líderes tecnológicos del sector, el éxito de estas compañías reside en ciertos grados de protección fuertemente relacionados con su ubicación geográfica que les permiten obtener ventajas en costes. Estas protecciones dependen de la combinación de los siguientes factores: existencia de un mercado cautivo del que dispone la compañía, disponibilidad de costes de mano de obra reducidos y/o la capacidad de alcanzar una elevada eficacia directiva (Fernández, 2005; Hidalgo y León, 2002).

d) Estrategia innovadora dependiente: como señala Hidalgo (2002), esta estrategia es común en pequeñas compañías que o bien tienen una gran dependencia de sus clientes porque concentran sus ventas en un reducido número de ellos, o cuyo capital está controlado por una compañía más grande. Esta dependencia resulta en que la introducción de innovaciones no se dé por la realización de un proceso innovador por parte de la compañía, sino como consecuencia de su relación con sus clientes u otra empresa y sus necesidades (Hidalgo y León, 2002).

e) Estrategia innovadora oportunista: en la adopción de esta estrategia, la importancia no reside en la capacidad innovadora y tecnológica de la empresa, sino en su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades. El objetivo es identificar un nicho de mercado sin explotar, en el que la empresa pueda prosperar, aunque utilice tecnologías y procesos ya existentes. Por tanto, la innovación no consiste en la creación de estos procesos y tecnologías, sino en la aplicación de los mismos dotándolos de un diferente uso, lo que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes de un modo en que ninguna empresa lo había hecho antes (Fernández, 2005).

Además, de acuerdo con Hidalgo (2002), esta estrategia puede entenderse también como una forma de aprovecharse de los puntos débiles de los competidores para explotarlos posteriormente, pues son ellos quienes han desaprovechado las oportunidades de las que la empresa se va a beneficiar. Drucker (1986) enumera cinco errores o “malos hábitos” de la empresa competidora de los que la compañía se puede beneficiar: 1º) pensar que algo nuevo solo será rentable para la empresa que desarrolla la novedad; 2º) “descremar” el mercado, es decir, competir solo en los sectores que más beneficios reportan; 3º) entender la calidad como los atributos positivos del producto, cuando debería entenderse como el beneficio que el cliente podrá obtener de dichos atributos; 4º) el intento de aumentar los beneficios mediante únicamente el aumento de precios; 5º) maximizar en lugar de optimizar (Drucker y Noel, 1986).

f) Estrategia innovadora tradicional: basada en mantener el mismo modelo de negocio sin realizar ningún cambio a menos que se impongan nuevas características. Se trata de productos que no requieren de una evolución, hasta que no se estandarizan otros nuevos. Para cuando la compañía quiere adaptarse al nuevo producto demandado, la tecnología está ya muy extendida y es fácilmente obtenida, sin apenas requerir esfuerzos en I+D. La supervivencia de este tipo de compañías proviene de otro tipo de ventajas, que les permite ser muy competitivas económicamente, como por ejemplo una situación monopolística en un mercado no desarrollado o el acceso a recursos (generalmente mano de obra) a muy reducido coste (Hidalgo y León, 2002).

2.9 Modos de Transmisión del Conocimiento

Como se ha señalado anteriormente durante el presente trabajo, las opciones para la obtención de conocimiento y el desarrollo del proceso de innovación en base al mismo pueden clasificarse en: crear (I+D interna), comprar (licencias, patentes, etc.) y cooperar. Sin embargo, en la práctica, lo más frecuente y a su vez lo más rentable es la combinación de distintas fuentes de conocimiento que permita llevar a cabo el proceso de innovación. Esto implica la necesidad de cooperación con otras empresas, clientes, proveedores y organismos públicos. Los modos más frecuentes de cooperación son los siguientes:

2.9.1: Alianzas estratégicas:

De acuerdo con la Federación Internacional de Contabilidad, una alianza estratégica “es un acuerdo contractual en virtud del cual, dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto”. Atendiendo a la visión de Guerras y Navas (2015) se trata de acuerdos de colaboración a largo plazo que dos o más compañías firman para la consecución de un objetivo común, a través de un proceso durante el cual ninguna parte domine o prevalezca sobre otras. Siguiendo esta línea, Agulló (2000) establece tres notas características que definen a toda alianza estratégica:

- a) Las empresas que establecen las alianzas para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes una vez concluye la alianza.
- b) Las empresas participantes comparten los beneficios y controlan los resultados de las tareas designadas.
- c) Las empresas participantes establecerán una contribución mutua y continua.

De este modo quedan excluidas de las alianzas estratégicas las fusiones y adquisiciones, pues se subraya la importancia de que las empresas participantes sean independientes una vez terminada la alianza, así como las relaciones multinacional-matrices ni los acuerdos de licencias o franquicias, ya que no requieren de la contribución mutua y continua señalada en la tercera característica (Agulló, 2000).

En lo referente a la clasificación de este tipo de alianzas, puede establecerse, atendiendo al tipo de socio, la siguiente clasificación (Yoshino *et al.*, 1996):

- a) Alianza procompetitiva: entre la compañía y sus proveedores.
- b) Alianza no competitiva: entre empresas del mismo sector, pero que no son competidoras entre sí.
- c) Alianza competitiva: entre empresas que son competidoras directas.
- d) Alianza precompetitiva: entre empresas de sectores diferentes.

En el siguiente cuadro resumen se recogen estas categorías, indicando el número de asteriscos la importancia de diferentes objetivos estratégicos para cada tipo de alianza.

Figura 2.4: Tipos de alianzas estratégicas

<i>Tipo de alianza</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>			
	<i>Flexibilidad</i>	<i>Proteger competencias</i>	<i>Aprender</i>	<i>Aumentar valor</i>
Precompetitiva	****	***	**	*
Competitiva	*	****	***	**
No competitiva	**	*	****	***
Procompetitiva	***	**	*	****

Fuente: Yoshino *et al.*, 19962.9.2: Joint ventures:

Consiste en un acuerdo contractual de colaboración entre dos empresas, generalmente de distintos sectores o territorios, que crean una tercera entidad aportando cada una de las compañías sus propios recursos, capacidades y conocimientos para la consecución de un objetivo común concreto (Steensma, 1996); (Hidalgo y León, 2002). Existe una serie de características propias de las *Joint Ventures*, que sirve también para definir las (Fernández, 2005):

- a) Ha de estar controlada por empresas independientes.
- b) Ha de poseer personalidad jurídica propia, es decir, ser una tercera entidad.
- c) Debe actuar de forma independiente de los socios iniciales.
- d) Las empresas que conforman la *Joint Venture* tienen como objeto alcanzar una mejora en su ventaja competitiva mediante la cooperación a largo plazo.

2.9.3: Franquicias:

Forma de cooperación bilateral en la que una de las compañías, llamada franquiciadora, poseedora de una imagen, recursos, capacidades y productos, entrega a otra (franquiciada), el derecho de explotación de sus productos y servicios a cambio de una contraprestación económica, denominada canon (Hidalgo y León, 2002). Esto permite a la empresa franquiciada reducir los riesgos de su inversión notablemente, adquiriendo una imagen de marca más fuerte que la que podría alcanzar por sí misma y recibiendo el *know-how* que le permita desarrollar con éxito la actividad empresarial.

Figura 2.5: Relación de franquicia



Fuente: Estudio Canudas, n.d.

Ambas partes mantienen un interés común por el éxito de la franquicia, pues la evolución de sus inversiones y el futuro de su negocio dependen del mismo (Mendelsohn, 1989).

2.9.4: Licencias:

Pueden analizarse dos situaciones contrapuestas en las dificultades que entraña el proceso de innovación. Por un lado, la de la compañía capaz de crear una innovación y obtener así un éxito “técnico”, pero que no tiene la posibilidad o no puede asumir el riesgo que conllevaría lanzar dicha innovación hacia su explotación en el mercado. En el caso opuesto se encuentra la compañía con capacidad económica para asumir los riesgos ligados a la comercialización o aplicación de la innovación desarrollada, pudiendo así garantizar el éxito “comercial”, pero que no poseen la capacidad técnica o los conocimientos para llevar a cabo el proceso de innovación (Capon y Glazer, 2006). De este modo, los contratos de licencia ofrecen una solución a este problema, permitiendo que la empresa con capacidad de éxito comercial adquiera los conocimientos innovadores desarrollados por la empresa con capacidad de éxito técnico. Mediante estos contratos el licenciante (titular de la innovación) ofrece al licenciario un derecho para utilizar y explotar comercialmente dicha innovación, a cambio de una contraprestación económica denominada canon, regalía o *royalty* (Guisado Tato y García Vázquez, 1996).

2.9.5: Consorcios:

Se trata de acuerdos entre varios socios para realizar proyectos a gran escala, cuyas exigencias económicas y técnicas superan las posibilidades individuales de las compañías que lo conforman. Su objetivo común consiste por tanto en la realización de un proyecto único e indivisible (Fernández, 2005).

2.9.6: Clústeres:

Se definen como “concentraciones geográficas de firmas relacionadas por una tecnología común, incluyendo a competidores, proveedores, distribuidores y clientes, normalmente alrededor de centros de investigación científica, universidades u otras fuentes de conocimiento” (Fallah y Ibrahim, 2004). Se producen externalidades positivas derivadas de la concentración de estas compañías, de las que todas se pueden beneficiar sin necesidad de establecer relaciones contractuales de ningún tipo entre ellas.

PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS:

La transmisión de conocimientos entre los agentes que rodean a una compañía, así como la aplicación del mismo en la búsqueda e implementación de innovaciones tiene un papel fundamental en el desarrollo de las empresas multinacionales. A continuación, se aborda el análisis de dos multinacionales en las que la búsqueda de la innovación ha sido motor de éxito a lo largo de su trayectoria. Se han escogido estos dos ejemplos que, si bien se trata de empresas muy diferentes, ayudan a poner de manifiesto la importancia de la innovación tanto en sectores de bienes físicos como en la prestación de servicios. En primer lugar, la adquisición de conocimiento e innovaciones en producto realizadas por Bayer, un gigante farmacéutico valorado en 14.000 millones de euros y que ha utilizado, durante sus más de 150 años de historia, contratos de compraventa de licencias. Por otro lado, se analiza el caso de la norteamericana Amazon, que apostando por la innovación en su modelo de negocio ha diversificado su actividad que ya opera en 9 de las 10 principales industrias que componen el PIB de los Estados Unidos. Se ofrece así una visión tanto de innovaciones en producto como de tipo organizativo que refleja la realidad a la que deben enfrentarse en la actualidad este tipo de empresas.

BAYER Y LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO:

Bayer A.G. es una compañía multinacional alemana, fundada en 1863 en Barmen y centrada en el ámbito químico-farmacéutico. Con sede en Leverkusen y unos ingresos cercanos a los 40.000 millones de euros anuales, la compañía se ha convertido en líder de su sector mediante la inversión en conocimiento, bien sea a través de actividades de I+D internas o de la adquisición de licencias.

Bayer A.G. se define a sí misma como “una multinacional con competencias clave en los ámbitos biocientíficos de la salud y la agricultura”. Es evidente que el sector en el que opera esta empresa requiere de una gran inversión en investigación y gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevos productos. La propia compañía hace patente la importancia de la innovación en su sector, autodenominándose “compañía innovadora con más de 150 años de historia” e insistiendo en el protagonismo de sus actividades de investigación y desarrollo para alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en los mercados en los que se encuentra presente.

En concreto, el presupuesto para investigación y desarrollo de la compañía en el año 2017 alcanzó los 4.504 millones de euros, una cifra equiparable a casi el 10% de sus ventas. Esta inversión en innovación apuesta por la captación de talento, pues la multinacional cuenta con más de 14.000 científicos en el área de I+D. A través de la innovación, Bayer impulsa no solo el desarrollo de nuevos fármacos, sino también la creación de nuevos modelos de negocio, servicios y procesos, con el objetivo de mejorar la calidad final de las prestaciones ofertadas por la compañía. Por ello, el gigante farmacéutico alemán insiste en que la innovación en su compañía jamás se ha entendido como un gasto, sino como una inversión. A lo largo de su historia, la intensiva inversión de Bayer en el desarrollo de I+D interna, así como la captación de conocimiento de forma externa mediante adquisiciones o el pago de licencias y el uso de fuentes mixtas a través de acuerdos de colaboración, han convertido al grupo alemán en una de las principales compañías innovadoras del mundo. Como podrá observarse a lo largo del análisis de este caso, Bayer se comporta como un líder tecnológico del mercado, identificando nuevas necesidades y explotándolas para aumentar su beneficio. Puede afirmarse que la compañía sigue una estrategia innovadora ofensiva.

Bayer es una empresa que se caracteriza por el uso tanto de fuentes internas como externas para la generación de innovaciones. Por un lado, puede apreciarse que su apuesta por la investigación en su afán por desarrollar nuevos fármacos hace del grupo alemán una compañía muy intensiva en I+D. Bayer utiliza fuentes internas para la gestión del conocimiento y el desarrollo de innovaciones y en su capacidad investigadora reside una de sus principales fuentes de innovación.

Por otra parte, la capacidad inversora de Bayer ha permitido a la compañía adquirir numerosos negocios y empresas desde 1998. De este modo, el gigante farmacéutico logra captar y retener conocimiento, talento, recursos y capacidades científicas, expandiendo su negocio a nivel internacional. De este modo complementa su I+D interna con fuentes externas para la adquisición de conocimiento y el desarrollo de innovaciones.

La adquisición de empresas ha dotado a Bayer de un enorme abanico de negocios, actuando en diversos campos y llegando así a numerosos mercados. La pluralidad de

sus actividades ha llevado a la compañía a dividir su negocio en diferentes subgrupos y empresas:

- Bayer CropScience. Una de las principales empresas innovadoras del mundo en el negocio de protección de cultivos, semillas e ingeniería genética.
- Bayer HealthCare. Subgrupo proveedor de productos médicos y farmacéuticos, englobando no solo la producción y comercialización de los mismos, sino también la investigación y el desarrollo previos a su creación.

A su vez se subdivide en:

- o Bayer Schering Pharma: productos médicos para el ser humano.
- o Bayer Consumer Care: medicamentos de venta libre (complementos alimenticios, cuidado de la piel, etc.).
- o Bayer Animal Health: productos de salud veterinaria.
- o Bayer Medical Care: dispositivos médicos (medidores, inyectores, etc.).
- Covestro (antes Bayer MaterialScience): fabricación de materiales y sistemas. Comercializando inicialmente polímeros de alta tecnología, produce ahora todo tipo de plásticos, adhesivos y pinturas.
- Bayer BusinessServices: centro de servicios encargado de la infraestructura de tecnologías TIC y del apoyo técnico general a la compañía.
- Bayer TechnologyServices: soporte tecnológico a las plantas de producción.

A continuación, se describen las principales adquisiciones y acuerdos de colaboración llevados a cabo por la compañía a lo largo de su historia:

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 1998:

Durante este año, la inversión de Bayer en la adquisición de compañías y acuerdos de colaboración se acerca a los 3.000 millones de marcos alemanes (DM), aproximadamente 1.500 millones de euros. Con este desembolso la empresa se hace con la americana Chiron Diagnostics y la británica Zeneca, el negocio de tratamiento de semillas de la estadounidense Gustafson y los negocios de placas de impresión y

películas plásticas de DuPony y Elf Atochem. De esta forma la compañía alemana sienta las bases de su negocio agroalimentario con el procesado de semillas, así como las de su división de materiales, pues comienzan a adquirir capacidades en el tratamiento de plásticos.

Además, en noviembre de este año, Bayer firma un importante acuerdo de cooperación con la estadounidense Milluennium Pharmaceuticals. El acuerdo incluía una inversión conjunta en investigación del genoma, para el que Millenium concedió a Bayer acceso a su moderna tecnología en el campo de la genética.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 1999:

Con un desembolso total de 356 millones de euros, Bayer compra a la holandesa DSM su negocio de plásticos a nivel global, lo que incluye la adquisición de dos compañías: Axxis en Bélgica y Sheffield Plastics en Estados Unidos. Siguiendo con su expansión global, el grupo adquiere compañías en Australia y Brasil.

Posteriormente, se firma un acuerdo de colaboración en investigación con la alemana Lion Bioscience, con el objetivo de aplicar las tecnologías de la información y la genómica moderna de manera más eficiente en el desarrollo de fármacos.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en el 2000:

La inversión en la adquisición de conocimientos y tecnología para ampliar sus líneas de negocio creció notablemente con la entrada del nuevo siglo, alcanzando los 4.200 millones de euros. De este modo continúa la ampliación del negocio químico, a través de la compra de la división de polioles de la estadounidense Lyondell Chemical Company y del negocio de protección de cultivos, con la compra de la línea de fungicidas para cultivos del grupo Flint. Se producen también adquisiciones en el sector del plástico y el papel, además de dos nuevos saltos internacionales: la adquisición de Misung en Corea del Sur y la colaboración en Japón, a través de una *joint venture* con Sumitomo Chemicals, creando la empresa Sumitomo Bayer Urethane.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2001:

El desembolso de 514 millones de euros en el año 2001 se traduce en la compra de Mikado, expandiendo así el negocio de protección de los cultivos, la adquisición de la compañía biotecnológica CuraGen y el aumento de su participación accionarial en la farmacéutica PharmaNetics. La inversión más importante durante este año consiste en la firma de un acuerdo de cooperación estratégica, que permitió a Bayer obtener los derechos de desarrollo, producción y distribución de productos destinados a la detección del virus de la hepatitis C.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2002:

Con una inversión que alcanza los 7.900 millones de euros, Bayer realiza en el 2002 la mayor compra de su historia hasta ese año. La adquisición de la francesa Aventis CropScience Holding por 7.250 millones (7.800 incluyendo la asunción de todas las deudas de la compañía adquirida) sitúa a la compañía alemana como líder del negocio de protección de cultivos, convirtiéndose además en la segunda productora mundial de agroquímicos (“Bayer adquiere Aventis CropScience por 7.250 millones de euros,” 2002). El tamaño de la compra despertó las sospechas de las autoridades antifraude en Europa y Estados Unidos como consecuencia del volumen de negocio que iba a acaparar la compañía, teniendo que deshacerse de licencias de productos mediante su venta, por valor de 650-700 millones de euros.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2003:

La inversión en adquisiciones en 2003 se limitó a 72 millones de euros, tras el gran desembolso en el ejercicio fiscal anterior y se orientó al aumento de la presencia del grupo en Europa.

➤ Adquisiciones y acuerdos en 2004:

El gasto de 358 millones de euros en 2004 sirvió para hacerse con la totalidad del negocio de tratado de semillas de Gustafson y para el desarrollo de una nueva *joint venture*, esta vez en India, de la mano de la compañía Bilakhias, creando Bilag Industries Private en la colonia británica. La nueva compañía conjunta se destinó a la

importación de agroquímicos al país asiático.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2005:

Los 2.400 millones invertidos en 2005 se traducen en la completa absorción del negocio de fármacos sin receta de Roche Holding, situando a Bayer entre los principales proveedores de fármacos no sujetos a prescripción médica del mundo (“Bayer compra por 2.380 millones una filial de Roche dedicada a los fármacos que se venden sin receta,” 2004).

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2006:

Nuevo récord inversor para la compañía que desembolsa cerca de 20.000 millones de euros, de los cuales 16.300 corresponden a la compra de Schering, aumentando en un 12% el precio de la OPA que sus competidores ofrecían sobre la farmacéutica alemana. Esta nueva adquisición permitió a la compañía centrarse en nuevos campos, entre los que destacan ginecología, oncología y andrología.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2007:

Durante 2007 el grupo Bayer adquiere, por 232 millones de euros la productora de semillas de algodón Stoneville Pedigreed Seed Company, fortaleciendo la posición estratégica de la compañía en el negocio de semillas de algodón de los Estados Unidos. Se retoma además la senda de las adquisiciones internacionales para la penetración de nuevos mercados con la compra de Ure-Tech Group, el mayor productor de plásticos poliuretanos en Asia y el Pacífico, ubicado en Taiwán.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2008:

La inversión de 932 millones realizada en 2008 se destina principalmente a la compra de Possis Medical (227 millones), reforzando la posición del grupo en Estados Unidos; la adquisición del negocio de medicamentos de venta directa (sin receta) de Sagemel, por 265 millones y de Topsun Science, por 109; la compra de la compañía alemana especialista en ingeniería proteica Direvo Biotech, por 185 millones de euros.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2009:

Durante 2009 Bayer invierte 404 millones de euros. Del montante total, 43 millones se destinan a la adquisición de dos productos dermatológicos de la estadounidense SkinMedica, con la intención de producirlos y comercializarlos en Estados Unidos. El resto de la inversión se destinó principalmente a la adquisición de Athenix Corporation, compañía estadounidense con una gran plataforma de desarrollo de herbicidas y control de insectos, aumentando así su liderazgo como productora de agroquímicos.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2010:

Durante el ejercicio fiscal 2010 Bayer refuerza su sección especializada en el desarrollo y producción de plásticos, comprando la estadounidense Artificial Muscle y con la creación de una *Joint Venture* llamada BayOne, en colaboración con PolyOne. A través de esta compañía conjunta se busca desarrollar el negocio de formulaciones personalizadas de poliuretano y elastómeros.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2011:

Con un total de 227 millones de euros invertidos en 2011, la farmacéutica alemana continúa con su expansión internacional, adquiriendo la neozelandesa Bomac Group, dedicada la producción de medicina animal. Por otro lado, fortalece el negocio del tratamiento de semillas con la compra de Hornbeck Seed Company y de Raps GbR y su negocio de dispositivos médicos con la adquisición de Pathway Medical Technologies, obteniendo así la tecnología que esta compañía utilizaba para la extracción mecánica de placa arterial.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2012:

La inversión en adquisiciones en 2012 asciende a 502 millones de euros, desglosados en la compra del negocio de semillas de Abbott & Cobb y AgraQuest. La primera adquisición sitúa a Bayer en una sólida posición en el negocio de semillas de

melón y sandía y lo que es aún más importante, abre las puertas a la posibilidad de investigar y crear nuevos híbridos, por las versátiles características de este tipo de semillas. En cuanto a la compra de AgraQuest, Bayer obtuvo mediante ella el acceso a innovadores productos para el control biológico de plagas. Esto le permitirá descubrir, fabricar y comercializar productos que permitan proteger y aumentar las producciones agrarias.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2013:

Los 1.440 millones de euros invertidos por la compañía alemana en 2013 encuentran tres destinos fundamentales. El primero, con la compra de Teva Animal, consiste en reforzar la sección de medicina animal. El segundo, a través de la adquisición de FN Semillas, Prophyta y Wehrtec Tecnología Agrícola, seguir reforzando su posición estratégica en el negocio del tratamiento de semillas, así como la expansión de la compañía en Argentina (FN Semillas) y en Brasil (Wehrtec TA). Por último, la compra la estadounidense Conceptus, poseedora de la única solución anticonceptiva permanente que no requiere de un procedimiento quirúrgico, abriendo un enorme mercado para Bayer.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2014:

La inversión total realizada por la compañía en adquisiciones y acuerdos con otras entidades en 2014 alcanzó los 13.741 millones de euros.

Parte de esta inversión se destina a seguir reforzando el negocio de semillas mediante adquisiciones, con la compra de Biagro Group y Granar, que además contribuyen a continuar con la expansión del negocio en Sudamérica, pues Biagro está situada en Argentina y Granar en Paraguay. Siguiendo la línea de la expansión internacional, la compra de Algeta ASA (1.974 millones de euros) desemboca en la producción por parte del grupo Bayer de fármacos para cuidados oncológicos en Noruega.

Otra parte se destina a fortalecer el negocio de venta de fármacos sin receta de la compañía, que adquiere los derechos de soluciones al resfriado, alergias y problemas

gastrointestinales mediante la compra de parte del negocio de Merck (EEUU) y Dihon Pharma Group (China). La ampliación de su cartera de productos sitúa a Bayer en el segundo puesto a nivel mundial en la venta de fármacos no sujetos a prescripción médica.

El resto se destina, en gran parte, al pago provisional de 11.177 millones de euros para la adquisición de negocios en la República de Corea.

Se produce también durante el año 2013 un gran acuerdo de colaboración con la estadounidense Merck, a través de la cual ambas compañías unirían fuerzas para impulsar la investigación y el desarrollo de en el campo de SGC (soluble guanylate cyclase). El objetivo en este acuerdo de co-desarrollo y co-comercialización es encontrar utilidades de este compuesto en el área terapéutica cardiovascular.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2015:

Nuevamente, tras un elevado desembolso en el ejercicio anterior, Bayer reduce la inversión este año, esta vez hasta los 8 millones de euros. Se destinan esencialmente a la compra de Thermoplast Composite, reforzando el desarrollo de plásticos y materiales de la compañía y de SeedWorks India, que permite avanzar en el desarrollo de semillas híbridas gracias a la tecnología que esta compañía india había desarrollado con semillas de tomate y pimiento.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2016:

Casebia Therapeutics es el nombre que recibió en 2016 la *Joint Venture* conformada por Bayer y la sueca CRISPR Therapeutics. Bayer contribuye con 255 millones de dólares a la creación de esta empresa conjunta, que tiene por objeto el desarrollo y la comercialización de nuevas formas de tratar enfermedades cardiovasculares y cegueras.

Posteriormente, y esta vez uniéndose a Versant Ventures, Bayer establece una nueva empresa conjunta, denominada BlueRock Therapeutics para llevar a cabo procesos de investigación en el campo de la medicina regenerativa, con el objetivo de crear terapias con células madres pluripotentes. La contribución de Bayer al capital de la nueva

empresa fue de 150 millones de euros.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2017:

Con la intención de reforzar su negocio en el sector antiparasitario animal, Bayer adquiere en 2017 la patente de Cydectin, una solución inyectable para ganado vivo, por un total de 158 millones de euros.

➤ Adquisiciones y acuerdos de colaboración en 2018:

Se produce en 2018 la operación de adquisición de empresas más costosa de la historia alemana. El precio final de compra alcanzó, de acuerdo con la revista Forbes, los 63.000 millones de dólares (Forbes, 2016), permitiendo a Bayer hacerse con la compañía estadounidense Monsanto, para crear el mayor gigante agroquímico a nivel mundial. Con esta operación, que supone la obtención de licencias, derechos, patentes, líneas de investigación, etc. la compañía alemana se alza como líder indiscutible en el negocio de pesticidas y semillas (El País, 2016).

Debido al sector en el que opera la compañía, la innovación y el desarrollo de nuevas líneas de productos es vital para el mantenimiento de su liderazgo. Bayer deja patente su compromiso con la inversión en I+D a lo largo de sus más de 150 años de historia, no solo a través de I+D interna mediante investigación propia, sino también adquiriendo conocimiento de forma externa mediante las numerosas adquisiciones de empresas y compras de licencias que se acaban de indicar. Además, su apuesta por el talento y el conocimiento se ve reflejada en los numerosos proyectos de formación, así como en las ya mencionadas adquisiciones a través de las cuales adquiere más personal altamente capacitado.

AMAZON Y LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA:

“Amazon es una empresa de pioneros y nuestro trabajo es innovar para nuestros clientes” (Jeff Bezos).

La propia creación del gigante estadounidense que conocemos hoy en día, nace de la búsqueda de la innovación. En 1994, su fundador, Jeff Bezos, comenzó a idear una plataforma de venta por Internet, para lo que adquirió un dominio *online*. El siguiente paso consistió en elaborar una lista de 20 categorías de productos que consideraba con potencial para ser vendidos de forma digital, que en un futuro terminaría reduciendo a 4 (música, vídeos, programas de ordenador y libros) para, finalmente, iniciar su negocio con la venta de libros en línea. Si bien las oportunidades que brindaba la aparición de Internet estaban siendo aprovechadas por numerosas compañías, Bezos apostó por un modelo de negocio que, a pesar de estar en auge hoy en día, era completamente innovador en la década de los 90.

Tras ver impulsado su crecimiento gracias a la burbuja de las puntocom y el éxito que estaba alcanzando la plataforma de ventas (clientes en más de 45 países y unos beneficios semanales de más de 20.000\$ (Expansión, 2016)), Bezos decide ampliar las líneas de negocio de la compañía añadiendo música y vídeo, a los que se sumarían más adelante juguetes y productos electrónicos, ampliando su catálogo hasta la inmensidad de productos que comercializa actualmente. “De la A a la Z” es el eslogan de la compañía, haciendo alusión, precisamente, a la gran cantidad de referencias que pueden encontrarse en su catálogo.

Pese a alcanzar el éxito como plataforma de ventas multiproducto, Amazon sigue innovando en su modelo de negocio con la revolución tecnológica vivida en el siglo XX. En el año 2002 la compañía decide seguir diversificando su actividad y comenzar a prestar servicios, lanzando un sistema de almacenamiento de datos en la nube y un servicio de mensajería electrónica que terminarían evolucionando a *Amazon Web Services*, compitiendo actualmente con gigantes como Oracle o Microsoft.

El siguiente paso en su diversificación es la creación de *Amazon Market Place*, permitiendo a fabricantes de todo el mundo vender sus productos en la plataforma de la compañía a cambio de un canon, así como a los usuarios la compraventa de productos de segunda mano.

Una de las mayores innovaciones de la compañía nace a finales de 2007, con el lanzamiento de *Kindle*, el dispositivo electrónico de lectura (*eBook*) de Amazon. De este modo pasa a producir y comercializar su propio dispositivo, a la vez que abre una inmensa oferta de venta de libros digitales.

La compañía basa su éxito en la evolución y el constante crecimiento, desarrollando y utilizando nuevas tecnologías para seguir expandiendo su línea de negocios. Uno de los ejemplos más sonados es la compra de la compañía de visionado en directo de videojuegos Twitch, en 2014. La operación alcanzó los 735 millones de euros, permitiendo a la compañía de Bezos competir con YouTube en el mundo del visionado de videojuegos, pues la plataforma alcanzaba en 2017 los 50 millones de visitantes al mes (17 millones de visitantes únicos al día en la actualidad).

En 2016, Amazon lanza PrimeVideo, persiguiendo el éxito alcanzado por Netflix y otras plataformas de contenido audiovisual en línea. De este modo, comienza a ofertar el visionado de series, películas, documentales, etc. cuyos derechos adquiere de los creadores de las mismas. Más adelante, PrimeVideo empieza a crear sus propias series y películas, convirtiéndose en una productora audiovisual.

En 2017 la compañía estadounidense lleva a cabo su mayor adquisición hasta la fecha, comprando la cadena de supermercados Whole Foods por 12 300 millones de euros. De este modo, Amazon se convierte en el décimo mayor proveedor de alimentos al por menor.

El siguiente salto en la tecnología viene impulsado por la Inteligencia Artificial y la hiperconectividad que permitirá la tecnología 5G. Es por ello que Amazon se ha encargado ya de diseñar y producir un asistente virtual llamado “Alexa”, que convierte nuestras casas en hogares inteligentes a través de un altavoz.

A continuación, se describen las principales líneas de negocio de Amazon en la actualidad:

1. Comercialización y distribución de productos. Amazon Marketplace es la plataforma de compraventa número uno en todo el mundo. En el gráfico 3.1 puede observarse que la compañía se acerca a acaparar el 50% de las ventas electrónicas en todo Estados Unidos.
2. Prestación de servicios web. Amazon Web Services es el líder a nivel mundial en la prestación de este tipo de servicios, habilitando alrededor del 42% de las webs existentes (más del doble que Microsoft, Google e IBM juntas).
3. Asistente virtual por voz y hogares inteligentes. Alexa, junto con su *hardware* “echo” es el asistente virtual por voz más vendido en todo el mundo.
4. Venta de alimentos al por menor. Tras la adquisición de la cadena WholeFoods, Amazon se situó en la décima posición del sector.
5. Emisión de contenidos audiovisuales. A través de Prime Video, la compañía se ha colocado como segunda plataforma de emisión de series y películas, tan solo por detrás de Netflix.
6. Emisión de música, a través de su plataforma Amazon Music, que alcanza la sexta posición en plataformas de música en *streaming*.

Gráfico 3.1: Las 10 compañías con más ventas electrónicas en Estados Unidos en 2018



Fuente: eMarketer, 2018

Cabe destacar que, durante el 2019, una nueva línea de negocio está despuntando desde la compañía. Siguiendo los modelos de otros titanes tecnológicos como Google o Facebook que obtienen la mayor parte de sus beneficios a través de la publicidad, el negocio de marketing *online* de Amazon ha reportado unos rendimientos un 95% mayores que el anterior año, alcanzando los 3.400 millones de dólares (unos 3.070 millones de euros) (Soper, 2019).

La red de negocios de Amazon no se detiene ahí, pues también opera con:

- Servicios financieros (préstamos, tarjetas de crédito, alquileres, etc.).
- Compraventa de derechos de emisión de eventos deportivos.
- Servicios para empresas a través de Amazon Business.
- Reproducción de música online a través de Amazon Music.
- Fabricación de *hardware* y *software*.
- Servicios publicitarios.
- Servicios de alojamiento web (*hosting*).
- Servicios de entrega de comida a domicilio (invirtiendo más de 500 millones de euros el pasado mayo en la compañía británica Deliveroo)(El País, 2019).

Han incluso anunciado, en 2015, el proyecto de construcción de centrales solares y eólicas en Estados Unidos, para suministrar energía a los centros de tratamiento de datos de Amazon Web Services (AboutAmazon, 2016).

Tomando como referencia las diez mayores industrias del PIB de los Estados Unidos (información; fabricación de bienes perecederos; comercio al por menor; comercio al por mayor; fabricación de bienes no perecederos; sanidad; finanzas y seguros; gobernanza estatal y local; servicios profesionales y comerciales; bienes raíces), puede afirmarse que Amazon está presente en todas ellas, excepto en el sector inmobiliario (The Guardian, 2018).

En definitiva, la constante innovación en el modelo de negocio de la compañía fundada por Jeff Bezos es innegable. Desde su creación como una “librería *online*”, Amazon ha pasado a comercializar todo tipo de artículos, desarrollar y elaborar sus

propios productos, convertirse en una productora audiovisual y albergar el mayor sistema de almacenamiento en la nube y gestión de datos de internet. Las posibilidades de crecimiento de la compañía son prácticamente ilimitadas hoy en día.

A la ya desarrollada evolución del modelo de negocio y el constante estado de metamorfosis en el que se ve inmersa compañía, hay que añadir la gran innovación en el proceso de producción y en la distribución. Una de las claves del éxito de la compañía es, de hecho, la aplicación de grandes innovaciones logísticas que le permiten hacer envíos a todo el mundo en cuestión de horas. La enorme cantidad de artículos y el desmesurado volumen de operaciones que registra la compañía diariamente suponen un auténtico reto logístico. Es por ello que Amazon apuesta por la tecnología en sus centros logísticos, implementando numerosas innovaciones que permiten realizar entregas de forma más eficaz. Desde el embalaje de los productos hasta las entregas con drones, pasando por la instalación de suelos ergonómicos para sus trabajadores, Amazon ha creado naves completamente automatizadas e innovadoras para llevar a cabo su negocio.

El modelo logístico de la compañía es tan eficaz que incluso puede contratarse por otras empresas, a las que se permite utilizar los centros de distribución de Amazon a cambio de una contraprestación económica. Una de las principales innovaciones desarrolladas por Amazon es el sistema SLAM (por sus siglas en inglés *Scan, Label, Apply, Manifest*), que acelera el proceso de embalaje y aumenta la seguridad y fiabilidad de los envíos.

Para todo ello la empresa cuenta con un elevado presupuesto destinado a la innovación, llegando a invertir alrededor de 22.000 millones de euros en I+D+I en 2018, según el informe *Global Innovation 1000*, que elabora cada año la consultora estratégica de PwC. Alcanza así la primera posición a nivel mundial en inversión destinada a innovación, a 6.000 millones de distancia de Alphabet, que ocupa la segunda plaza del ranking.

Tabla 4.1: Principales empresas inversoras en innovación

1	Amazon.com, Inc.	United States
2	Alphabet Inc.	United States
3	Volkswagen Aktiengesellsc...	Germany
4	Samsung Electronics Co., L...	South Korea
5	Intel Corporation	United States
6	Microsoft Corporation	United States
7	Apple Inc.	United States
8	Roche Holding AG	Switzerland
9	Johnson & Johnson	United States
10	Merck & Co., Inc.	United States

Fuente: *Global Innovation Study* PwC, 2018

Es importante señalar también el esfuerzo que realiza la compañía por captar y formar talento para desarrollar estas innovaciones. Un claro ejemplo es la construcción de un centro de investigación y desarrollo sobre *machine learning* en 2018 en la ciudad de Barcelona. El proyecto está destinado a facilitar el aprendizaje en el uso de las máquinas de inteligencia artificial e implica la captación de 100 científicos e ingenieros para las instalaciones. La importancia del conocimiento y el talento para la compañía queda patente en palabras de François Nuyt, el director general de Amazon España e Italia, al señalar que “Barcelona es la sede ideal para nuestro nuevo centro de investigación y desarrollo. La extensa red de universidades con la que cuenta y la calidad de vida que ofrece esta ciudad la convierte en un destino muy interesante para el talento internacional”, argumentando también que Amazon “apuesta por España para atraer al mejor talento en el ámbito de la ciencia y la ingeniería”.

Puede por lo tanto considerarse a Amazon una multinacional experta en la adaptación y la diversificación. Si bien durante los últimos años ha adquirido una estrategia de liderazgo en lo que a innovación de producto se refiere, la especialidad de la compañía a lo largo de su trayectoria ha sido sobrevivir y adaptarse a todas las

novedades que surgían en el mercado, viéndolas como oportunidades. Esta capacidad de adaptación, sumada a la gran habilidad para innovar en su modelo de negocio, ha llevado a Amazon a ampliar horizontalmente su línea de negocio de forma muy significativa. Asimismo, es importante destacar su capacidad para innovar en su modelo logístico (necesario debido al enorme volumen de negocio que gestiona y el vasto territorio que tiene que cubrir en sus entregas) y su apuesta por la captación de talento y la creación de centros de investigación en los últimos años.

CONCLUSIONES:

Para finalizar el presente trabajo, se incluye en este apartado una reflexión final acerca de la teoría y práctica desarrolladas, así como del grado de consecución de los objetivos previamente planteados en este estudio.

En primer lugar, el repaso al desarrollo histórico y a la evolución de la economía reciente sirve para percatarse de la importancia que las compañías multinacionales han alcanzado en la actualidad. Se han convertido en actores fundamentales en la sociedad y la economía a partir de sus actividades. Son las compañías más influyentes a nivel mundial, como consecuencia de la gran globalización en la que nos vemos envueltos y de la utilización de la Inversión Extranjera Directa a una escala global. Son estas propias empresas las que más inversión destinan a la adquisición de conocimiento y al desarrollo de innovaciones, convirtiéndose en las responsables del desarrollo tecnológico de la humanidad.

Por otra parte, la revisión de la literatura recopilada acerca de las multinacionales y sus estrategias de internacionalización ayuda a comprender lo importante que puede ser llevar a cabo actividades innovadoras que otorguen a la empresa una ventaja, pues el mercado globalizado en el que van a tener que operar está lleno de competidores y dificultades a las que adaptarse. Por ese motivo el trabajo continúa su desarrollo hacia el análisis de la innovación y las fuentes de conocimiento disponibles para realizar labores de I+D. Durante el apartado referente a la innovación se profundiza en el significado de este concepto, en la importancia que ha adquirido en los últimos años y en cómo se ha convertido en una herramienta indispensable para la adaptación de las empresas y la diferenciación frente a sus competidores.

Asimismo, la aplicación de estos contenidos teóricos que han ayudado a delimitar y comprender el significado y las ventajas de la innovación y de las empresas multinacionales en la sociedad actual, lleva al análisis práctico de dos casos reales. Este análisis empírico muestra dos formas claramente diferenciadas de utilizar conocimiento, talento e innovación de las que se pueden extraer conclusiones que los sitúan como elementos clave para una compañía multinacional.

En primer lugar, el estudio del gigante agroquímico, Bayer, ayuda a entender la innovación puramente enfocada al producto. El propio sector en el que la compañía desempeña su actividad económica requiere de una estrategia innovadora de liderazgo, en la que desarrollar productos con antelación a sus competidores se convierte en una tarea indispensable para seguir creciendo. De este modo, mediante acuerdos de colaboración y adquisiciones para la absorción de conocimiento, así como su fuerte inversión en I+D+I y en captación de talento, hacen que la multinacional alemana haya conseguido colocarse entre las mayores farmacéuticas del mundo y en lo más alto de la industria agroquímica.

Por su parte, Amazon es el ejemplo de empresa resiliente por excelencia. Si bien en los últimos años ha adoptado una estrategia por el liderazgo en el desarrollo de productos novedosos, su trayectoria muestra a una empresa cambiante, capaz de adaptarse a nivel organizativo a todas las innovaciones que han surgido en los últimos años. Además, la fuerza innovadora de Amazon se ha focalizado en una extensión horizontal de sus modelos de negocio, consiguiendo estar presente en multitud de sectores y garantizando así su éxito.

En definitiva, es innegable que las multinacionales han alcanzado la condición de indispensables en nuestra sociedad. Utilizar la innovación como herramienta para su crecimiento es absolutamente necesario, lo que hace que focalicen gran parte de sus recursos en este ámbito. De esta forma, la acumulación de conocimiento y la captación de talento hacen de las multinacionales ser agentes innovadores claves, convirtiéndose en los últimos años en los principales motores del desarrollo tecnológico, creando nuevos productos e incorporando nuevos avances que contribuyen, de forma notoria, al progreso de la sociedad.

- Agulló Leal, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*, (331), 11–15.
- Álvarez, I., y Molero Zayas, J. (2004). Las empresas multinacionales y la innovación tecnológica: dinámica internacional y perspectiva española. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*.
https://doi.org/10.5209/rev_PAPE.2005.v10.26896
- Amazon. (2016). Centrales eólicas y solares Amazon. Recuperado de
<https://www.aboutamazon.es/innovacion/centrales-eolicas-y-solares-amazon>
- Andrews, P. (2006). Five barriers to innovation : Key questions and answers. *IBM Global Business Services: Executive Technology Report*.
- Arese, H. F. (1999). *Comercio y marketing internacional*. Recuperado de
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D Libros - Comercio y Marketing internacional.pdf>
- Argote, L., McEvily, B., y Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Arteaga, J. (2017). *Manual de internacionalización*. Recuperado de
<https://bit.ly/2DEgJkU>
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1987). Managing Across Borders: The Transnational Solution. *Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279037>
- Bayer adquiere Aventis CropScience por 7.250 millones de euros. (2002). *Cinco Días*. Recuperado de
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/06/03/empresas/1023271154_850215.html
- Bayer compra por 2.380 millones una filial de Roche dedicada a los fármacos que se venden sin receta. (2004). *El País*. Recuperado de
https://elpais.com/diario/2004/07/20/economia/1090274413_850215.html
- Bes, F. T. de, y Kotler, P. (2011). Innovar para ganar-El modelo AF. In *Journal of Chemical Information and Modeling*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bravo-Ibarra, E. R., y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301–320.

- <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320>
- Bueno Campos, E. (2005). *Introducción a la Organización de Empresas*. Recuperado de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/2-factores-determinantes-de-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>
- Capon, N., y Glazer, R. (2006). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251644>
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*.
- Chen, J. (2018). Bretton Woods Agreement. Recuperado de Investopedia website: <https://www.investopedia.com/terms/b/brettonwoodsagreement.asp>
- Christensen, R., Berg, N., y Salter, M. (1987). *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Senior Management Problems in Business*.
- Clairmonte, F., y Cavanagh, J. (1981). *The World In Their Web: Dynamics Of Textile Multinationals*.
- Drucker, P. F., y Noel, J. L. (1986). Innovation and entrepreneurship: Practices and principles. *Journal of Continuing Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/07377366.1986.10401060>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition*. In *Edward Elgar Publishing Limited*.
- El día que la burbuja “puntocom” pinchó | Economía | EL PAÍS. (2010). Recuperado de https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html
- eMarketer. (2018). Top 10 US Companies*, Ranked by Retail Ecommerce Sales Share, 2018 (% of US retail ecommerce sales) - eMarketer. Recuperado de <https://www.emarketer.com/chart/220521/top-10-us-companies-ranked-by-retail-ecommerce-sales-share-2018-of-us-retail-ecommerce-sales>
- Estudio Canudas, E. A. de la franquicia. (n.d.). El ABC DE LA FRANQUICIA. *El ABC de La Franquicia*, 1–21. Recuperado de <http://estcanudas.com.ar/herramientas/abc/>
- Fallah, M. H., y Ibrahim, S. (2004). Knowledge Spillover and Innovation in Technological Clusters. *IAMOT 2004: 13th International Conference on Management of Technology, April 3-7*.

- Fanjul, E. (2017). *Escuela de Comercio Exterior Por qué internacionalizarse*. 1–5.
Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>
- Fernández-Otheo Ruiz, C. M. (2005). *Inversión directa extranjera*.
- Fernández de Arroyabe, C. J., y Arranz Peña, N. (1999). *La cooperación entre empresas : análisis y diseño*. (March).
- Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de Innovación*. Madrid.
- Fontagné, L., Meliciani, V., Escaith, H., Magdeleine, J., Maurer, A., y Neufeld, N. (2013). Tendencias del comercio internacional. In *Informe sobre el Comercio Mundial 2013*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr13-2b_s.pdf
- Forbes. (2018). Las 100 compañías más innovadoras del mundo en 2018 • Forbes México. Recuperado de Forbes México website: <https://www.forbes.com.mx/las-100-companias-mas-innovadoras-del-mundo-en-2018/>
- Freeman, C., y Soete, L. (1997). Economics of Industrial Innovation. *Simpósio GIT*.
- Gara, A. (2016). Bayer Clinches \$66 Billion Deal For Monsanto That Could Reshape The Farming Industry. Recuperado de Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/antoinagara/2016/09/14/bayer-clinches-66-billion-deal-for-monsanto-in-agriculture-push/#1d6531b12f94>
- Greer, J., y Singh, K. (2000). A Brief History of Transnational Corporations. Recuperado de Corpwatch website: https://www.globalpolicy.org/empire/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html#bk2_ft7
- Guisado Tato, M., y García Vázquez, J. (1996). La consideración de los acuerdos de licencia desde un enfoque estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*.
- Haro Carrillo, F. A., Cordova Rosas, N. C., y Alvarado Garces, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88–105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Hidalgo, A., y León, G. Y. P. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. *Pirámide, España*.
- Hill, C. W. L. (2008). Global Business Today. In *McGraw-Hill eBooks*.
- Hollensen, S. (2011). Global Marketing - A Decision-Oriented Approach. In *Pearson Education Limited*. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*. <https://doi.org/10.1016/0923->

4748(95)00004-6

- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jones, G. G. (2005). *Nationality and Multinationals in Historical Perspective*.
Recuperado de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication Files/06-052.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/06-052.pdf)
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*.
- Leonard, D., y Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165946>
- Mansfield, E. (1993). *The Economics of technical change*. E. Elgar Pub.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- Mendelsohn, M. (1989). *Guía práctica de la franquicia*. Bilbao: DDB.
- Mielgo, N. L., Peón, J. M. M., y Ordás, C. J. V. (2004). Fuentes tecnológicas para la innovación. Algunos datos para la industria española. *Revista Madri+d*.
Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna1.asp>
- Mulet Meliá, J. (2005). *La innovación, concepto e importancia económica*.
- Nelson, A. C. (2002). Economic critique of U.S. prime farmland preservation policies. *Journal of Rural Studies*, 6(2), 119–142. [https://doi.org/10.1016/0743-0167\(90\)90001-o](https://doi.org/10.1016/0743-0167(90)90001-o)
- Nieto, M. (2003). Características Dinámicas del Proceso de Innovación Tecnológica en la Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*.
- OCDE. (2012). *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definition*.
Recuperado de www.oecd.org/daf/investment/statistics
- OCDE. (2013). *OECD International Direct Investment Statistics 2013*.
<https://doi.org/10.1787/idis-2013-en>
- OCDE. (2014). Oslo Manual. In *Oslo Manual* (Vol. 30).
<https://doi.org/10.1787/9789264213081-zh>
- OKE, A., MUNSHI, N., y WALUMBWA, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>
- OMC. (2017). Entender la OMC. Los principios del sistema de comercio. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm

- Ordás, C. J. V., Mielgo, N. L., Peón, J. M. M., y Rodríguez, J. P. (2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. *Revista Madri+d*.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Pla Barber, J., y Sánchez Peinado, E. (2004). Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*.
- Planelles, D. M. (1996). *Un Enfoque Estratégico*. 2, 119–148.
- Pozzi, S. (2016). Monsanto acepta la oferta de compra de Bayer y crearán un gigante mundial. *El País*. Recuperado de
https://elpais.com/economia/2016/09/14/actualidad/1473839060_359923.html
- Pozzi, S. (2019). Amazon entra en el negocio de reparto de comida con una inversión millonaria en Deliveroo | Economía | EL PAÍS. *El País*. Recuperado de
https://elpais.com/economia/2019/05/17/actualidad/1558090868_550527.html
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Romero García de Paredes, M. J. (2014). *El impacto económico de la innovación: 10 razones por las que innovar*. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562034>
- Rothschild, R., y Kay, J. (1995). Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value. *The Economic Journal*. <https://doi.org/10.2307/2235218>
- Rothwell, R. (1977). The characteristics of successful innovators and technically progressive firms (with some comments on innovation research). *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1977.tb01334.x>
- Rugman, A. M. (2009). The Oxford Handbook of International Business (2 ed.). In *The Oxford Handbook of International Business (2 ed.)*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.001.0001>
- Schilling, M. A. (1998). Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure. *Academy of*

- Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533226>
- Solon, O. (2018). Jeff Bezos v the world: why all companies fear “death by Amazon.” *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2018/apr/24/amazon-jeff-bezos-customer-data-industries>
- Soper, T. (2019). *Amazon’s big new business: Here’s how much advertising revenue the company generated in 2018*. Recuperado de <https://www.geekwire.com/2019/amazons-big-new-business-heres-much-advertising-revenue-company-generated-2018/>
- Steensma, H. K. (1996). Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: An organizational learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00013-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00013-5)
- Stephen, H. (1976). The International Operations of National Firms. In *A Study of Direct Foreigns Investments*. Cambridge.
- Unctad. (2017). *INFORME SOBRE EL COMERCIO Y EL DESARROLLO 2017 UN NEW DEAL MUNDIAL COMO ALTERNATIVA A LA AUSTERIDAD CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO*. Recuperado de https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2017_es.pdf
- UNCTAD. (2012). *World investment Report 2012: Methodological Note*. Recuperado de https://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2016chMethodNote_en.pdf
- United Nations Conference on Trade and Development. (2018). *Investment and new industrial policies*. <https://doi.org/10.18356/a1e0466b-en>
- Vernon, R. (2018). International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *International Business*. <https://doi.org/10.4324/9781315199689-6>
- Veugelers, R., y Cassiman, B. (1999). Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms. *Research Policy*. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00106-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00106-1)
- VÍCTOR M. OSORIO. (2016). Las claves del éxito de Amazon. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>
- Villarreal-Larrinaga, D. O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa*. Recuperado de

https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf

Ward, M. (2018). *Amazon Eats the World - Better Marketing - Medium*. Recuperado de <https://medium.com/better-marketing/the-big-4-part-one-amazon-the-company-that-consumes-the-world-fb4679f10708>

Wto. (2018). *Tendencias del comercio internacional*.

<https://doi.org/10.30875/ef1447c7-es>

Yang, Y. S., Leone, R. P., y Alden, D. L. (2006). A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*.

<https://doi.org/10.2307/1252134>

Yoshino, Y., Srinivasa Rangan Boston, U., Holloway, J., Lewis, J., Mallory, G., y Doamekpor, F. K. (1996). Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, by Mi-chael. In *Management Review*.

ANEXO I. FACTORES QUE PUEDEN SUPONER UN OBSTÁCULO A LA INNOVACIÓN

Referidos a	Innovaciones de producto	Innovaciones de producto	Innovaciones organizativas	Innovaciones de marketing
Factores de coste	*	*	*	*
• Riesgos percibidos como excesivos	*	*	*	*
• Coste demasiado elevado	*	*	*	*
• Falta de fondos propios	*	*	*	*
• Falta de financiación externa a la empresa				
○ Capital riesgo	*	*	*	*
○ Financiación pública	*	*	*	*
Factores vinculados con conocimiento				
• Potencial de innovación insuficiente (I+D, diseño, etc.)	*	*		*
• Falta de personal cualificado				
○ Dentro de la empresa	*	*		*
○ En el mercado laboral	*	*		*
• Falta de información sobre la tecnología	*	*		*
• Falta de información sobre los mercados	*			*
• Insuficiencias en la disponibilidad de servicios externos	*	*	*	*
• Dificultad de encontrar socios en cooperación para:				
○ El desarrollo de productos y procesos	*	*		
○ Consorcios de comercialización				
• Rigideces organizativas dentro de la empresa				
○ Actitud del personal respecto al cambio	*	*	*	*
Actitud de los gestores respecto al cambio	*	*	*	*
Estructura de la dirección de la empresa	*	*	*	*
• Incapacidad para afectar personal a las actividades de innovación debido a los requisitos de producción	*	*		
Factores de mercado				
• Demanda dudosa de bienes y servicios innovadores	*			*
• Mercado potencial dominado por empresas establecidas	*			*
Factores Institucionales				
• Falta de infraestructura	*	*		*
• Debilidad de los derechos de propiedad	*			
• Legislación, reglamentos, normas, fiscalidad	*	*		*
Otras razones para no innovar				
• No hay necesidad de innovar debido a innovaciones previas	*	*	*	*
• No hay necesidad de innovar debido a una falta de demanda de innovación	*			*

Fuente: OCDE (2014)

ANEXO II. LISTADO DE ACTIVIDADES CONCRETAS CONSIDERADAS INNOVADORAS POR LA OCDE (2014)

- Todas las actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, que llevan o están encaminados a la introducción de innovaciones
- Toda actividad de I+D financiada o efectuada por la empresa
- La construcción y prueba de un prototipo o modelo original destinado a la realización de ensayos que presente todas las características técnicas del nuevo producto o proceso. La validación de un prototipo corresponde a menudo al final de la fase de desarrollo y al inicio de las fases siguientes del proceso de innovación
- Adquisición de tecnologías y conocimientos técnicos mediante compra de patentes, invenciones no patentadas, licencias, know-how, y diseños
- Adquisición de máquinas, equipos y bienes de capital con fines innovadores que aporten mejores rendimientos o que sean necesarios para la realización de la innovación
- Las actividades de diseño industrial, ingeniería y puesta a punto y ensayos de producción
- Actividades de planificación y desarrollos no considerados I+D pero destinados al proceso de investigación
- Planificación y elaboración de procedimientos, especificaciones técnicas, y otras características como puestas a punto y modificaciones posteriores.
- Ensayos y test de productos y procesos, incluyendo los ensayos destinados a mostrar su funcionamiento.
- Estudios de mercado y la publicidad en torno al lanzamiento de bienes y servicios nuevos o significativamente mejorados
- La formación cuando sea necesaria para la introducción de una innovación de producto o de proceso.
- Diseño, planificación e implantación de nuevos métodos de organización.