



**Conferencia de las  
Naciones Unidas sobre  
Comercio y Desarrollo**

Distr.  
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.11/2  
27 de septiembre de 2000

ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

---

JUNTA DE COMERCIO Y DESARROLLO  
Comisión de la Empresa, la Facilitación de la  
Actividad Empresarial y el Desarrollo  
Reunión de Expertos en las relaciones entre  
las PYME y las ETN para consolidar la  
competitividad de las PYME  
Ginebra, 27 a 29 de noviembre de 2000  
Tema 3 del programa provisional

**AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME MEDIANTE  
LOS VÍNCULOS CON LAS ETN**

Documento de antecedentes preparados por la secretaría de la UNCTAD

### Resumen operativo

La capacidad de las PYME para competir en el mercado mundial depende de su acceso a determinados recursos críticos, los más importantes de los cuales son la financiación, la tecnología y la capacidad de gestión. Las ETN han sido un medio importante para lograr el acceso de las PYME a las nuevas tecnologías y los conocimientos técnicos en materia de gestión. Debido al cambio en las estrategias de producción de las empresas, que de una integración simple pasaron a una más compleja, han aumentado las oportunidades para las PYME y, al mismo tiempo, se han hecho más estrictos los requisitos para ingresar en las redes de ETN. El desafío actual para los países en desarrollo es, en primer lugar, adoptar políticas que refuercen los efectos de las inversiones extranjeras directas (IED), en el desarrollo atrayendo a ETN dispuestas a crear los vínculos necesarios y, posteriormente, adoptar medidas para promover esos vínculos entre las ETN y las PYME. En el presente documento se examinan los distintos tipos de vínculos y efectos secundarios, junto con sus oportunidades y riesgos, se consideran los factores determinantes básicos de esos vínculos y se resumen los resultados del reciente taller sobre el fomento de tales relaciones. Se suele considerar que el tipo y la solidez de los vínculos establecidos depende en gran medida de la capacidad tecnológica y de otros recursos de las empresas locales. Se necesitan medidas y programas especiales de apoyo para fomentar esa capacidad. Esas intervenciones tendrán pocas posibilidades de éxito si no respetan el principio de la subsidiariedad (que permite que cada entidad realice aquello para lo cual está mejor capacitada) y no se insertan en un marco normativo coherente que promueva la inversión, la competencia, la transferencia de tecnología y el desarrollo de las PYME. Se formulan recomendaciones para la adopción de medidas a fin de mejorar los resultados de las PYME locales, y de modernizarlas en el contexto de los vínculos con las ETN.

La secretaría de la UNCTAD desea dar las gracias a Tilman Altenburg por su contribución a este documento de antecedentes, así como a S. Y. Foong por haber organizado las 26 monografías sobre distintos aspectos de los vínculos entre las ETN y las PYME.

## ÍNDICE

<u>Capítulo</u>	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN .....	1 - 8	4
I. DISTINTOS TIPOS DE VÍNCULOS Y EFECTOS SECUNDARIOS: OPORTUNIDADES Y RIESGOS .....	9 - 23	6
A. Vínculos regresivos con los proveedores .....	11 - 14	7
B. Vínculos con los asociados tecnológicos .....	15 - 17	9
C. Otros efectos secundarios .....	18 - 23	10
II. FACTORES DETERMINANTES BÁSICOS DE LOS VÍNCULOS ENTRE LAS ETN Y LAS PYME .....	24 - 38	12
A. Función de las medidas normativas y de apoyo .....	25 - 30	13
B. Estrategia empresarial de las ETN .....	31 - 35	15
C. La competitividad de las PYME locales .....	36 - 38	17
III. PRÁCTICAS ÓPTIMAS .....	39 - 47	21
IV. POSIBLES TEMAS DE DEBATE DE LOS EXPERTOS .....	48 - 57	24
A. Papel del gobierno .....	49 - 51	25
B. Papel del sector privado .....	52 - 55	26
C. Papel de la comunidad internacional .....	56 - 57	28
REFERENCIAS .....		29

## INTRODUCCIÓN

1. La producción internacional -la realizada bajo la dirección común de empresas transnacionales (ETN)- está aumentando a un ritmo más rápido que otros agregados económicos. Tanto la producción como las ventas de las filiales de las ETN en el extranjero crecieron con mayor rapidez que las exportaciones y el PIB mundiales. A ello ha contribuido el enorme crecimiento de las corrientes de inversiones extranjeras directas (IED), que de 209.000 millones de dólares en 1990 pasaron a 865.000 millones en 1999<sup>1</sup>.

2. El volumen de las corrientes de IED a los países en desarrollo también ha aumentado en forma espectacular. La parte correspondiente a los países en desarrollo en las entradas mundiales de IED aumentó del 18% en 1990 a un nivel récord del 38% en 1997, y disminuyó al 24% en 1999<sup>2</sup>. Si bien la distribución de esas entradas entre los países en desarrollo no es uniforme, en la mayoría de ellos está creciendo la importancia de esta fuente de capital, medida como la relación entre las IED y el PIB. Además, las IED han resultado ser la fuente de capital más estable y, durante las recientes crisis financieras de Asia y el Brasil, ha demostrado ser relativamente más flexibles que otras corrientes de capital privado, como las corrientes relacionadas con la deuda y las corrientes de inversiones de cartera<sup>3</sup>.

3. Las IED no sólo abarcan corrientes de capital sino también transferencia de tecnología y conocimientos técnicos de importancia para el desarrollo. Las ETN, mediante sus actividades de inversión, pueden difundir tecnologías, capacidad y aptitudes técnicas, así como prácticas de organización y gestión, a sus asociados comerciales y otras empresas de los países receptores, lo cual permite aumentar la competitividad de estas empresas<sup>4</sup>. Con la creciente densidad de conocimientos de la producción y sus consecuencias cada vez mayores para la competitividad, la calidad de los productos, los procesos de producción, los conocimientos de gestión y la capacidad para realizar innovaciones tecnológicas. Como consecuencia de ello, la productividad total de los factores de las ETN tiende a ser mayor que la de las empresas locales de los países en desarrollo. Esta brecha de productividad tiene importantes repercusiones en los países en desarrollo. Por un lado, las ETN pueden servir como importantes conductos para la transferencia de tecnología y conocimientos de comercialización y gestión a las PYME. Por otro lado, siempre existe la posibilidad de que las ETN desplacen a las empresas locales.

4. En el actual proceso de mundialización, las nuevas reglas de la competencia están dando una nueva orientación a las estrategias productivas de las empresas. Muchas ETN están abandonando las modalidades simples de organización de la producción con sus filiales, que eran de vía única, para adoptar formas más complejas de interacción mundial con ellas. Entre tanto, las ETN se están especializando en ciertos aspectos básicos de la capacidad, al tiempo que subcontratan la provisión de productos, procesos y servicios no básicos.

---

<sup>1</sup> UNCTAD (1999, 1994).

<sup>2</sup> UNCTAD (1999: 20).

<sup>3</sup> UNCTAD (1998: 14-15).

<sup>4</sup> UNCTAD (1995: 148-190).

5. Aunque esta reorganización ha abierto nuevas oportunidades de vinculación entre las ETN y las PYME mediante el empleo de fuentes de abastecimiento locales, la gran mayoría de PYME sigue estando desvinculada de esas empresas, con la consiguiente pérdida de oportunidades. Normalmente se prefieren las fuentes de abastecimiento locales porque la proximidad reduce los costos, permite una mayor vigilancia y da mayor flexibilidad cuando se cambian las especificaciones y se desarrollan nuevos insumos<sup>5</sup>. Sin embargo, las ETN instan en realidad a sus proveedores del país de origen a convertirse en agentes mundiales, lo que aumenta las dificultades de las PYME locales en los países receptores para ingresar en el mercado. Las ETN afirman que no se trata de falta de oportunidades para crear vínculos, sino de carencia de PYME locales apropiadas que cumplan con las normas de producción internacionales o las establecidas por las ETN. En el caso de las PYME, la "aptitud para establecer una asociación", que es un requisito previo para la creación de vínculos mutuamente provechosos con las ETN, suele ser un objetivo difícil de alcanzar porque carecen de información, experiencia, contactos y, sobre todo, los recursos humanos y financieros requeridos para introducir cambios sumamente necesarios en los sistemas de gestión y la base tecnológica de sus empresas. El desafío para los países en desarrollo es lograr que se creen esos vínculos y que contribuyan al crecimiento y la competitividad de las PYME y al desarrollo de la economía en su conjunto. Para ello se precisa una serie de políticas y medidas específicas.

6. La mayoría de las políticas que los gobiernos podrían adoptar para forjar vínculos se refieren a la creación de un entorno empresarial favorable tanto para las ETN como para las PYME. Las políticas generales y las medidas de apoyo para fomentar las PYME han sido objeto de las cuatro reuniones de expertos anteriores, cuyas conclusiones y recomendaciones figuran en Development Strategies and Support Services for SMEs. Además, durante la X UNCTAD, celebrada en Bangkok (Tailandia), tuvo lugar una mesa redonda especial titulada "TNC-SME Linkages for Development: Issues, Experiences and Best Practices" en la que se examinaron las formas en que los agentes de desarrollo, incluidos los del sector empresarial, podían contribuir a crear vínculos entre las ETN y las PYME. Entre los expertos había responsables de las políticas, directores de empresas y representantes de asociaciones empresariales.

7. El debate de la mesa redonda se centró especialmente en los distintos medios y arbitrios para mejorar la calidad de las IED y los efectos de las ETN sobre el desarrollo. Los representantes gubernamentales describieron las políticas especiales que habían adoptado para promover los vínculos. Por ejemplo, la creación de empleo ocupaba un lugar prominente en la política económica de Irlanda y era el objetivo principal de organismos de desarrollo de empresas como el Organismo Irlandés de la Empresa (Enterprise Ireland Agency). El Gobierno de la India, reaccionando a los cambios en la economía mundial, había adoptado iniciativas normativas encaminadas a ayudar a la industria y las PYME para que evaluaran sus prácticas en forma comparativa con las normas mundiales. Cinco decenios de apoyo normativo sostenido y la labor de distintos organismos institucionales y de promoción habían ayudado a las PYME indias a alcanzar la mayoría de edad. En Tailandia, la aplicación de políticas básicas habían garantizado que el Estado proporcionara a la industria infraestructura física, recursos tecnológicos y medios para el perfeccionamiento del capital humano. Los requisitos de contenido local constituían un factor importante para permitir el acceso de las empresas locales a

---

<sup>5</sup> UNCTAD (1999).

la tecnología de las ETN. Otros gobiernos y Estados asiáticos (República de Corea, Malasia, Provincia de Taiwan, China) habían proporcionado distintos incentivos en forma de desgravaciones fiscales, preferencia en los contratos públicos y créditos blandos, tanto a las ETN como a las PYME, a fin de intensificar las relaciones y la transferencia de tecnología.

8. En el presente documento no se proyecta analizar a fondo las cuestiones y respuestas en materia de políticas, sino abarcar nuevos aspectos mediante el examen de las medidas prácticas de apoyo o las mejores prácticas que pueden adoptar los gobiernos, las instituciones intermedias y las empresas para promover los vínculos, en particular en el marco de asociaciones entre el sector público y el privado. Esta labor ha sido encomendada a la UNCTAD en el Plan de Acción de Bangkok (párr. 119), en el que se le pide que analice los vínculos entre las PYME y las ETN.

### Capítulo I

#### DISTINTOS TIPOS DE VÍNCULOS Y EFECTOS SECUNDARIOS: OPORTUNIDADES Y RIESGOS

9. Los vínculos y efectos secundarios de las ETN y las PYME pueden clasificarse en cuatro tipos principales, a saber:

- Vínculos regresivos con los proveedores. Las ETN se abastecen de piezas de repuesto, componentes y materiales, y obtienen servicios recurriendo a los proveedores del país receptor. Las repercusiones de estos vínculos en las PYME locales depende de la cantidad y el tipo de insumos suministrados, las condiciones de compra y la buena disposición de las ETN a transferir conocimientos y forjar una relación a largo plazo con las PYME. Los vínculos con los proveedores van desde las transacciones de mercado en condiciones de igualdad hasta una estrecha cooperación a largo plazo entre empresas.
- Vínculos con asociados tecnológicos. Algunas ETN ponen en marcha proyectos conjuntos con PYME locales asociadas. Estos proyectos pueden adoptar varias formas con o sin participación de capital, incluidas las empresas mixtas, los acuerdos de concesión de licencias y las alianzas estratégicas. Si bien las alianzas tecnológicas entre empresas son un fenómeno típico de los países de la OCDE -sede de la mayoría de las empresas más innovadores del mundo- el número de acuerdos sobre tecnología entre empresas en que participan asociados de países en desarrollo va en aumento<sup>6</sup>. Algunos países receptores exigen a los inversores extranjeros crear empresas conjuntas con asociados locales u otorgar licencias a empresas locales. En otros casos, los vínculos con asociados tecnológicos se establecen voluntariamente al encontrar ambas partes aspectos complementarios y prever que se obtendrán beneficios de la asociación. Si bien algunos consideran que estas relaciones constituyen una subcategoría de

---

<sup>6</sup> Según la base de datos MERIT/UNCTAD, los países en desarrollo participaron en el 6,2% de los 3.984 acuerdos registrados en el decenio de 1990, en comparación con el 4,9% en el decenio de 1980 (UNCTAD 1998: 27).

vínculos regresivos, en realidad son fundamentalmente diferentes en lo que se refiere al grado de independencia de la empresa local con respecto a su asociado transnacional.

- Vínculos progresivos con los clientes. El primer y más importante vínculo progresivo creado por las ETN es con los canales de comercialización. Las ETN que subcontratan la distribución de productos de marcas registradas suelen hacer considerables inversiones para promover el rendimiento de sus puntos de venta, como, por ejemplo, cadenas de restaurantes o empresas petroleras o de automóviles. El segundo vínculo es con los compradores industriales. Las ETN que producen maquinaria, equipo u otros insumos a veces ofrecen servicios posteriores a la venta que van más allá del asesoramiento habitual sobre cómo utilizar y mantener el producto adquirido. El tercer tipo se refiere a los vínculos creados cuando una ETN produce bienes para su transformación secundaria, principalmente productos básicos.
- Otros efectos secundarios. Éstos incluyen los efectos de demostración, los efectos secundarios sobre el capital humano y otros efectos, en particular en los competidores. Los efectos de demostración se producen cuando las ETN introducen maneras nuevas y más eficientes de hacer algo, lo que constituye un ejemplo modelo para la innovación. Los empresarios locales pueden imitar los productos y las técnicas de gestión de las ETN o lograr el acceso a mercados no tradicionales. Esto puede ocurrir como un proceso espontáneo o inconsciente, o como una labor planificada y sistemática. Los efectos secundarios en el capital humano se producen cuando las ETN capacitan al personal más allá de sus propias necesidades, o cuando su personal con experiencia se traslada a empresas locales o crea nuevas empresas secundarias. Los efectos en los competidores se producen cuando las filiales de ETN hacen frente a la competencia de empresas locales. Puesto que en general las ETN tienen una sólida posición en el mercado en relación con las empresas de la competencia locales, pueden tener un gran impacto, positivo o negativo, en los resultados de estas últimas. Las ETN pueden fijar nuevas normas y crear una competencia saludable que estimula las innovaciones en todas las industrias, pero que también puede desplazar a las empresas locales establecidas.

10. Los cuatro tipos de vínculos descritos pueden tener efectos muy diferentes en el desarrollo del país receptor y sus PYME locales. Dada la amplitud del tema de los vínculos, en el presente documento se examinan con mayor detalle los casos en que las PYME se asocian a las ETN en calidad de proveedores, puesto que este tipo de vínculo puede tener efectos muy profundos y es el más difícil de promover.

#### A. Vínculos regresivos con los proveedores

11. La economía de los países en desarrollo suele caracterizarse por estructuras empresariales polarizadas en donde sólo existen empresas grandes y pequeñas, pero no medianas, por la heterogeneidad tecnológica y por un mercado de trabajo y de bienes dividido. La mejor integración de sus PYME en las modernas cadenas de proveedores puede contribuir considerablemente al mejoramiento de la estructura por dimensiones de las empresas. Puede lograrse una estructura bien equilibrada por tamaño de empresas cuando las economías de escala en la producción se combinan de la mejor manera posible con la flexibilidad de las empresas pequeñas. Las PYME pueden aprovechar esta situación de varias maneras; las empresas

grandes, al ser sus clientes, abren nuevos mercados para ellas y facilitan a menudo las ventas y el crecimiento regulares, lo que permite obtener economías de escala. Estos vínculos pueden aliviarlas de las tareas de comercialización y proporcionar un impulso importante para la modernización.

12. Aun así, no todas las relaciones con los proveedores son igualmente beneficiosas para el desarrollo de las PYME. En la mayoría de las empresas cooperativas, los proveedores dependen de los clientes. Muy a menudo hay un gran número de proveedores y sólo unos pocos clientes, lo que hace que los proveedores existentes, cuando carecen de la capacidad necesaria puedan ser sustituidos por otros. En tal caso, la posición negociadora de los proveedores es extremadamente débil, y es muy alto el riesgo de que los proveedores se encuentren en una situación de competencia ruinosa. El cliente está entonces en condiciones de apropiarse de la mayoría de los beneficios que resultan de la especialización, mientras que los proveedores tienen que absorber los costos y los riesgos.

13. En función de las ventajas que un proveedor ofrece a su cliente, pueden distinguirse cuatro tipos de relaciones. Cada una de ellas ofrece diferentes oportunidades para el desarrollo de las PYME.

- Aumento de la productividad. El móvil principal que lleva a las ETN a la adquisición de productos y servicios fuera de la propia empresa es que la PYME proveedora puede producir productos mejores o más baratos que ellas. Si la motivación fundamental del cliente es aprovechar la especialización tecnológica y/o las economías de escala del proveedor, este último tiene un grado de autonomía relativamente grande en relación con el diseño del producto y se encargará de la introducción de mejoras. Como el proveedor produce un insumo complementario especializado para el cliente, este último no puede contraponer fácilmente un proveedor a otro. Esto da a las PYME cierto poder negociador. Los proveedores más privilegiados son los que logran el liderazgo tecnológico en su esfera, y por consiguiente pueden negociar precios altos o rentas por innovación para sus productos. Además, el proveedor especializado logra tener acceso a un mercado seguro, siempre y cuando el cliente siga siendo viable. Los vínculos entre industrias basados en la especialización mutua suelen ir más allá de las transacciones en condiciones de igualdad y apuntan a la coordinación de los plazos de entrega, la normalización de los productos, la investigación conjunta, etc. Estos acuerdos garantizarán un compromiso a largo plazo por parte del cliente.
- Ventajas en cuanto al costo de los factores. Los proveedores suelen tener acceso a factores básicos más baratos, en general menores costos laborales, debido a la informalidad del taller o a una fuerza de trabajo no sindicalizada. Si una ETN establece, en calidad de cliente, una relación con un proveedor sólo para reducir los costos salariales, las condiciones son normalmente mucho menos beneficiosas para el proveedor. El proveedor sólo puede sobrevivir si logra ser líder a causa de sus costos. Cuando el proceso de producción está estandarizado y muchos competidores cuentan con la tecnología necesaria, existe generalmente una feroz competencia de precios que obliga a las empresas a reducir continuamente los costos. A menos que los proveedores logren un extraordinario aumento de productividad, se verán obligados a reducir los beneficios, los salarios y las normas laborales.



- Flexibilidad "pasiva" (numérica). La subcontratación ocasional para aumentar la producción durante períodos de demanda máxima no proporciona por lo común una sólida base para el desarrollo de las PYME. El proveedor tiene que aceptar contratos a corto plazo y amortiguar las fluctuaciones de la demanda estableciendo jornadas de trabajo variables. Como consecuencia de ello, hay poca estabilidad y seguridad para el proveedor, que puede fácilmente perder sus inversiones si el cliente no recibe pedidos que superen su propia capacidad. Además, el cliente a menudo traslada el costo de las existencias al proveedor. Debido a la inestabilidad de esa relación, ni el cliente ni la administración del proveedor mostrarán un firme compromiso a largo plazo a invertir en maquinaria o en la capacitación de su fuerza de trabajo.
- Flexibilidad "activa" (funcional). En algunos casos los proveedores pueden responder a las fluctuaciones de la demanda mediante una flexibilidad funcional más que numérica. Esto significa que los proveedores pueden cambiar rápidamente los procesos productivos y modificar con flexibilidad el volumen de producción. Las condiciones previas de dicho sistema flexible de producción son trabajadores polivalentes, máquinas programables para fines múltiples y una organización de taller flexible. En esas circunstancias, la subcontratación puede ser beneficiosa para el proveedor, incluso si la demanda es inestable.

14. Como clientes, las ETN suelen preferir relaciones estables y a largo plazo con un número limitado de PYME proveedoras fiables, puesto que las relaciones inestables con los proveedores no son en general compatibles con un aumento de las normas de calidad y confiabilidad. Como consecuencia de ello, existen obstáculos cada vez mayores para el ingreso de las posibles PYME candidatas. Esa presión mejora las condiciones de trabajo y las oportunidades de modernización tecnológica de un grupo selecto de PYME proveedoras. Aun así, esos vínculos no son automáticos y dependen de políticas y medidas específicas.

#### B. Vínculos con los asociados tecnológicos

15. Las empresas mixtas, la concesión de licencias tecnológicas y otras formas de alianzas interempresariales brindan ventajas a todas las empresas involucradas gracias al intercambio de información, la solución conjunta de problemas, la distribución cooperativa de recursos y el desarrollo de actividades colectivas entre ellas. Desde la perspectiva de las PYME de los países en desarrollo, esos vínculos se consideran principalmente mecanismos para acceder a los conocimientos tecnológicos y de gestión, así como para aprovechar la reputación internacional del asociado extranjero de que se trate. Además, la asociación puede limitar los riesgos financieros de las empresas. Esta última razón también es válida en el caso de los asociados extranjeros, que desean compartir los costos y los riesgos financieros, sobre todo en los primeros años de actividad en un mercado nuevo con el que no están familiarizados, teniendo en cuenta que tales mercados suelen comportar grandes riesgos. Además de las consideraciones de carácter financiero, las principales ventajas de entrar en relación con un asociado local está ligada al buen conocimiento de la forma en que se desarrollan los negocios a nivel local, inclusive los aspectos políticos e institucionales, así como el conocimiento de los mercados y el acceso a ellos.

16. Han proliferado las empresas mixtas y otras alianzas tecnológicas, sobre todo en relación con las nuevas tecnologías y la industria del automóvil. Los motivos para concertar esas alianzas

incluyen los siguientes: los elevados costos y riesgos de las actividades de investigación y desarrollo (I y D) y de fomento de la tecnología; la necesidad de prevalecer sobre otros competidores mediante la rápida iniciación de actividades de I y D; los beneficios derivados de un intercambio mutuo de complementariedades en lo tocante a los conocimientos especializados en materia de I y D, y una reducción del tiempo requerido para desarrollar un producto. Las alianzas tecnológicas de sistemas de empresas transnacionales (ETN) también pueden comportar una transferencia de los resultados de las operaciones de investigación y desarrollo conexas, y de otras actividades con respecto a un grupo de productos, a otras empresas, incluso de países en desarrollo, de modo que las operaciones en el país de origen del sistema de que se trate pueden concentrarse en productos apropiados para los mercados de las naciones de altos ingresos. Esas alianzas pueden también abarcar las PYME de los países de origen y receptor, cuando esas empresas tienen acceso a bienes de capital y a otros recursos de los sistemas de ETN<sup>7</sup>. Sin embargo, tales alianzas pueden ser frágiles y arriesgadas. El éxito depende en alto grado de la capacidad de los asociados locales para negociar debidamente antes de concertar una alianza y de renegociar las condiciones continuamente durante todo el período de cooperación. Al mismo tiempo, las PYME locales mejorarán desde el punto de vista tecnológico y lograrán considerables ventajas, lo cual hará que sean insustituibles para el asociado extranjero, como el control de los canales de distribución, el acceso a fuentes continuas de tecnología, el control de los canales de exportación, etc.

17. En muchos casos, las alianzas entre ETN y las PYME de países en desarrollo están preñadas de dificultades, debido a que los asociados suelen tener distintas expectativas y tratan de lograr objetivos separados y a menudo en conflicto. Los asociados locales tratan de conseguir el mayor acceso posible a los conocimientos y tecnologías concretos de sus homólogos extranjeros. No obstante, estos elementos constituyen el núcleo de las ventajas competitivas de cualquier empresa, especialmente en el caso de industrias de gran densidad de conocimientos especializados en rápida evolución. Por consiguiente, los asociados tecnológicamente más avanzados tratan de evitar toda filtración de los conocimientos específicos que tienen relevancia para su posición en el mercado. En cambio, las necesidades de las ETN en cuanto al acceso a las autoridades, instituciones y mercados locales pueden atenderse con relativa facilidad. Dicho de otro modo, el acceso a la información y el poder de negociación no están compartidos por igual entre los asociados. Por lo tanto, es probable que los beneficios para el asociado más débil, por lo común la PYME local, sean limitados.

### C. Otros efectos secundarios

18. A veces las ETN transfieren conocimientos especializados a PYME no vinculadas directamente con ellas en calidad de proveedores, a causa de efectos secundarios que no se deseaba producir.

19. Efectos de demostración. Las ETN suelen introducir nuevos canales de mercado, técnicas de gestión y métodos de división interempresarial del trabajo. Las empresas locales observan estas innovaciones y las copian o las adaptan a sus propias necesidades. Los efectos de demostración ayudan a la comunidad empresarial local:

---

<sup>7</sup> UNCTAD (1995: 155-156).

- A lograr acceso a nuevos mercados de exportación: Cuando las ETN abren nuevos mercados de exportación y preparan el terreno para las empresas locales que las siguen, éstas pueden beneficiarse de la reputación que los exportadores de vanguardia han conseguido en relación con los productos locales, así como de los canales comerciales establecidos.
- A introducir nuevas técnicas de gestión: Las ETN suelen utilizar conceptos avanzados de organización industrial. Como en muchos países en desarrollo es preciso mejorar en grado sustancial las técnicas de gestión, el papel de esas empresas como ejemplos prestigiosos es especialmente relevante en este campo. Las ETN están mucho más dispuestas a transferir conocimientos sobre técnicas de gestión que sobre tecnologías de producción. Ello se debe a que esas técnicas no suelen referirse específicamente a las actividades empresariales y, por lo tanto, no se consideran aspectos fundamentales de la capacidad de la empresa, mientras que la filtración de tecnologías concretas de producción puede poner en peligro las posibilidades para lograr los beneficios derivados de la innovación.
- A incrementar la división interempresarial del trabajo: Al seguir registrándose una mayor concentración en la capacidad básica y un aumento de la especialización entre las empresas, están adquiriendo rápidamente importancia la adquisición, fuera del ámbito de la empresa, de los elementos no fundamentales, así como las alianzas entre empresas, como las concertadas para fines de investigación, y el otorgamiento de licencias tecnológicas y de concesiones. No obstante, la especialización en las distintas fases de la cadena de valor agregado y la cooperación con las empresas que tienen carácter complementario siguen siendo mucho menos frecuentes en los países en desarrollo que en las naciones industrializadas. Los inversionistas extranjeros en estos países pueden aumentar la división interempresarial del trabajo.

20. La mayoría de esas operaciones no tienen lugar con la activa participación de las ETN, sino más bien mediante la copia de ideas. Sin embargo, en los últimos tiempos han aumentado los procesos más conscientes y sistemáticamente organizados para aprovechar los efectos de demostración, como, por ejemplo, las visitas a empresas y los programas de evaluación comparativa de prácticas.

21. Efectos secundarios sobre el capital humano. Por lo común, las ETN tienen equipo más avanzado y unos procesos productivos más modernos, así como normas de calidad más elevadas que las empresas locales. Como consecuencia de ello, exigen mucho más a su fuerza de trabajo e invierten más recursos en la capacitación de sus empleados. En las nuevas técnicas de gestión se hace hincapié en todos los aspectos de la calidad, inclusive la propagación de una ética del trabajo, la sensibilización en lo concerniente a los aspectos de la calidad y la identidad institucional, dando más importancia a las inversiones en capital humano. La mayoría de las filiales de las ETN en los países en desarrollo ofrecen ahora cursos regulares de capacitación, que van desde cursos básicos sobre motivación o prevención de accidentes, hasta una formación más especializada en gestión de la calidad, funcionamiento y mantenimiento de equipo moderno, aspectos logísticos, etc. Los trabajadores especializados reciben a veces capacitación en las empresas matrices de otras filiales de ETN en el exterior, donde pueden utilizar nuevas técnicas, experimentar distintas culturas empresariales y aprender idiomas extranjeros. En otros casos, se destina a personal de las empresas transnacionales a las PYME locales.

22. Incluso si no participan en las actividades de capacitación, los empleados pueden adquirir ciertos conocimientos, actitudes e ideas, sencillamente trabajando en una fábrica que se ajuste a las normas internacionales de producción. Otros empleados abandonan la filial de la ETN o la PYME de que se trate y crean nuevas PYME. Algunas ETN son pues "institutos invisibles" que aportan una importante contribución a la adquisición de aptitudes y conocimientos en el país receptor<sup>8</sup>.

23. Efectos sobre los competidores. Las ETN que entran en el mercado de un país en desarrollo pueden inducir a las empresas locales a mejorar sus sistemas productivos. En este sentido, la competencia es un importante resorte en lo que concierne al aprendizaje tecnológico por parte de las empresas locales. Por un lado, si los competidores locales van muy a la zaga respecto de los estándares de las ETN, las inversiones extranjeras directas (IED) pueden echar a esas empresas del mercado, logrando un poder oligopólico sobre éste y obstaculizando el desarrollo tecnológico endógeno. En ese entorno, las ETN pueden afianzar muchas veces su posición en un mercado sin desplegar esfuerzos para mejorar constantemente su actuación y resultados. Por otra parte, si las empresas locales pueden competir seriamente con las filiales de las ETN, éstas se ven obligadas a introducir nuevas tecnologías para restablecer sus ventajas. Blomström, Kokko y Zejan demuestran que hay una correlación positiva estadísticamente relevante entre las importaciones de tecnología de las ETN y el crecimiento de la producción y las inversiones de sus competidores locales<sup>9</sup>. La capacidad de los posibles rivales locales para sobrevivir a las presiones competitivas de las ETN, así como para responder con un mejor rendimiento, depende de varios factores. Entre ellos se encuentran la brecha tecnológica entre las ETN y las empresas locales, la cultura empresarial de éstas, el apoyo en materia de políticas de que dispongan, las dimensiones y estructura del mercado local, y la agresividad de las ETN.

## Capítulo II

### FACTORES DETERMINANTES BÁSICOS DE LOS VÍNCULOS ENTRE LAS ETN Y LAS PYME

24. La intensidad de los vínculos entre las ETN y las PYME y la capacidad de los países y las distintas empresas para aprovecharlos a fin de lograr mejoras tecnológicas varía en alto grado, dependiendo de tres conjuntos de factores:

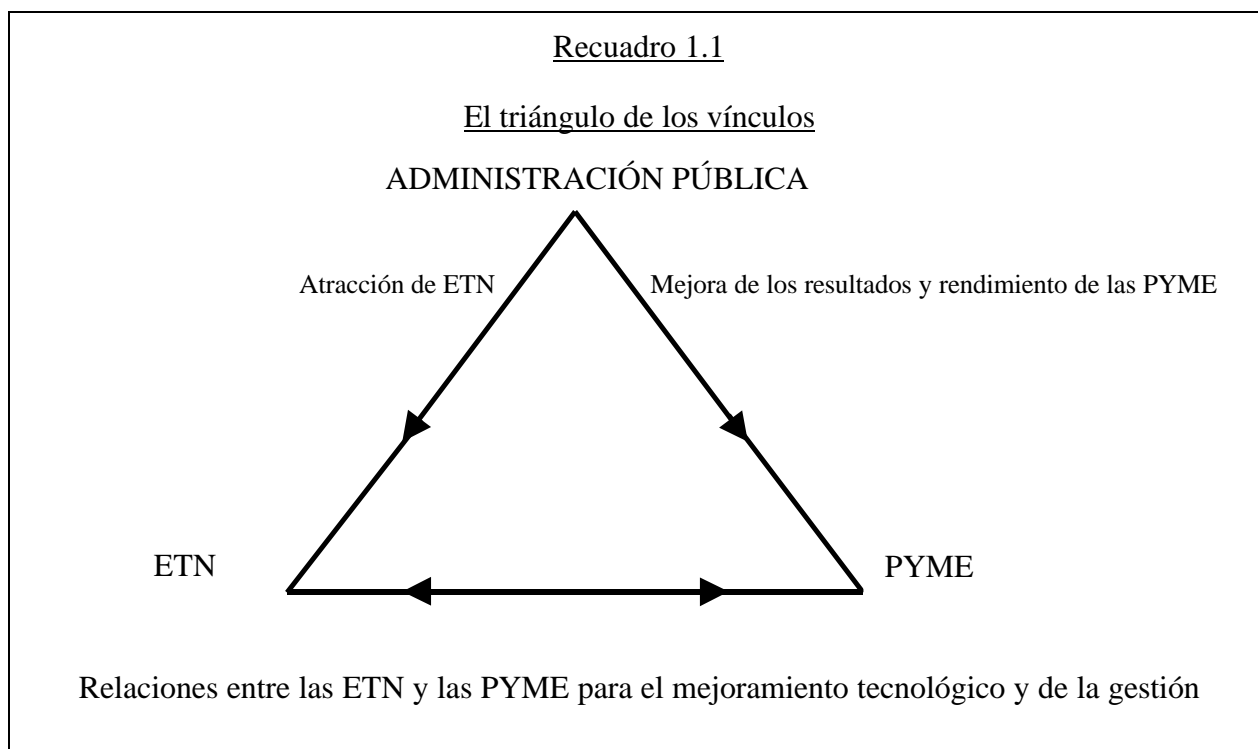
- la existencia y eficiencia de políticas y medidas públicas de apoyo que aumenten las inversiones de las PYME nacionales y faciliten la transferencia de tecnología y la adquisición de conocimientos y aptitudes;
- la estrategia empresarial de las ETN, que puede ser propicia para el desarrollo de las PYME locales, y

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, Best (1999: 25) en el caso de Malasia.

<sup>9</sup> Blomström, Kokko y Zejan (1994).

- la existencia de PYME que puedan alcanzar las elevadas normas de las empresas transnacionales o, al menos, que tengan el potencial requerido para lograr tales normas en un breve período de aprendizaje.



#### A. Función de las medidas normativas y de apoyo

25. Al pasar la economía mundial a estar más abierta a las transacciones empresariales internacionales, los países tienen que competir cada vez más para lograr inversiones extranjeras. Muchos de ellos han hecho menos estrictas las políticas restrictivas en materia de IED que podían disuadir a las ETN de hacer inversiones y han comenzado a liberalizar el marco de las IED. Sin embargo, es evidente que el abrir simplemente la puerta a las IED no traerá consigo el desarrollo económico del país. Los países receptores suelen formular estrategias de desarrollo para promover el crecimiento, la competitividad y la diversidad en su economía. La promoción de las PYME debería formar parte de esta estrategia general. No obstante, la cuestión es ¿cuál es el objetivo fundamental que se persigue? ¿Se trata de promover el crecimiento y la competitividad o de progresar en el logro de metas sociales tales como la reducción de la pobreza?

26. Los gobiernos deben determinar en qué sectores y campos especializados residen sus ventajas comparativas nacionales y atraer después a ETN que puedan contribuir a desarrollar éstos a sobre la base de sus políticas empresariales a nivel mundial. Es aconsejable pasar de las políticas de inversión y los programas de promoción de carácter general a políticas y programas concretamente orientados. Un estudio realizado por Wells y Wint demuestra que las actividades

de promoción son altamente rentables cuando el fomento de las inversiones en sectores concretos va unido a estudios sobre empresas específicas y a una política personalizada. En contraste, las campañas de publicidad de carácter general suelen producir menos resultados<sup>10</sup>

27. Aun cuando para atraer IED muchos países en desarrollo se centran en una combinación de factores de bajo costo, como mano de obra y recursos naturales, así como en la infraestructura general, se trata de factores básicos y generalizados que no suelen ser suficientes para mantener la competitividad a largo plazo. Para lograr un mejoramiento tecnológico es preciso desarrollar factores avanzados y especializados de producción que alienten a las ETN a transferir sus tecnologías a las empresas locales. Esos factores incluyen la formación de capital humano específico con una alta proporción de estudios técnicos, científicos y comerciales, así como infraestructuras logísticas. Es probable que los países en desarrollo puedan beneficiarse de las economías de especialización y aglomeración si crean un conjunto bien experimentado de mano de obra especializada, así como una red de empresas cooperantes en sectores complementarios.

28. Como la competitividad depende en medida creciente de la capacidad de las empresas para aprender y dominar el desarrollo tecnológico, y como se trata de procesos acumulativos que producen importantes efectos externos, hay grandes posibilidades para que se produzca una disfunción del mercado. Por ello, existe una importante justificación para intervenir en el mercado mediante la adopción de medidas de apoyo. Con todo, tal intervención tiene que estudiarse cuidadosamente y moderarse a fin de reducir al mínimo los riesgos de ineficiencia y fracaso. Por consiguiente, la cuestión clave no es si apoyar y orientar o no las IED y el desarrollo de empresas, sino más bien en qué medida es precisa una intervención en las circunstancias concretas de un país determinado.

29. El grado óptimo de intervención depende sobre todo del nivel de desarrollo del país receptor, la solidez de su administración, la capacidad competitiva de los proveedores locales y la prevención del nepotismo en la administración pública. Para que el Estado pase a desempeñar un papel más activo e intervencionista del Estado se requiere un alto grado de eficiencia administrativa y ello implica considerables riesgos.

30. En particular, en las políticas de carácter intervencionista para intensificar las relaciones y los efectos secundarios entre las ETN y las PYME locales se deberá respetar en todo momento el principio de subsidiariedad, según el cual la responsabilidad se ejerce mejor cuando se está muy cerca de una situación dada. Ello supone que las medidas de apoyo deberán brindarlas, siempre que sea posible, entidades privadas que operen en forma descentralizada y estén pues próximas al cliente. Dicho de otro modo, debe comprenderse claramente quién puede llevar a cabo mejor lo que haya que hacer entre los distintos agentes económicos del desarrollo, inclusive los gobiernos, las instituciones de nivel intermedio y ETN. El actual consenso general en la comunidad internacional favorece intervenciones mínimas por parte del sector público y las circunscribe en gran parte a mejorar el marco general, jurídico y mercantil para las actividades del sector privado, a proveer la infraestructura logística básica y la educación, y a estimular un mercado para los proveedores de servicios empresariales.

---

<sup>10</sup> Wells y Wint (1990).

## B. Estrategia empresarial de las ETN

31. Las ETN aplican distintas estrategias empresariales, que suelen estar estrechamente relacionadas con sus motivos económicos para realizar actividades en el país receptor. Anteriormente, los inversionistas extranjeros que actuaban en mercados nacionales relativamente cerrados establecían con frecuencia considerables vínculos con los proveedores, no sólo porque las exigencias de calidad eran menos rigurosas y las economías de escala menos relevantes, sino también porque los países receptores solían imponer requisitos en materia de contenido nacional. En comparación, los inversionistas que buscaban recursos o se centraban en industrias orientadas hacia la exportación establecían relativamente pocas relaciones, pero las que establecían con los proveedores locales eran más competitivas y sostenibles<sup>11</sup>.

32. Además de los motivos geográficos y de emplazamiento para invertir en un país en desarrollo determinado, hay muchos otros aspectos que conforman la estrategia empresarial y la buena disposición de las ETN para establecer vínculos y relaciones con las PYME locales. Éstos incluyen el grado de perfeccionamiento tecnológico de la ETN y las economías de escala logradas, el tiempo durante el cual se ha operado en un país receptor, la proximidad geográfica y los costos de transacción entre la ETN y sus filiales, la situación de la empresa en el mercado: por ejemplo, si está operando en mercados sensibles a los precios o disfruta de elevadas rentas por concepto de innovación, y la política comercial del país receptor, es decir, si se puede importar insumos fácilmente.

33. La buena disposición de las ETN a establecer vínculos también se ve influida por su cultura empresarial, la cual, refleja a su vez las características culturales del país de origen de las propias empresas. Por ejemplo, varios estudios han mostrado que las empresas estadounidenses y europeas de los sectores de la electrónica y la informática han utilizado sus filiales del Asia sudoriental para realizar una producción especializada, en el marco de una división mundial del trabajo, iniciando pues un proceso de perfeccionamiento sistemático de la tecnología, de mejora del control de la calidad y de ampliación de las responsabilidades de gestión de sus filiales. En cambio, las ETN japonesas han mantenido las actividades de mayor valor añadido en el Japón, y sólo han transferido a sus filiales extranjeras los procesos del nivel inferior. En la industria del automóvil, los gerentes de las empresas de los Estados Unidos pueden expandir las exportaciones, incluso a costa de su propia empresa matriz, en tanto que las empresas matrices japonesas restringen explícitamente las exportaciones de sus filiales extranjeras.

34. La adquisición de bienes y la contratación fuera de la empresa requieren por lo común el establecimiento de asociaciones a largo plazo y la realización de inversiones en amplios planes de desarrollo de proveedores. Según sea su estrategia, las ETN pueden crear enclaves en el exterior sin casi producir efectos secundarios locales (por ejemplo, muchas empresas que fabrican prendas de vestir en zonas de producción libre), pero también pueden crear una nueva capacidad y nuevas oportunidades productivas, así como una mayor diversidad tecnológica, e impulsar un aprendizaje de tecnología en su entorno empresarial. Las repercusiones en el desarrollo económico son más comunes en los países industrializados, donde hay más PYME de carácter innovador para llenar los numerosos "intersticios" creados por unas ETN dinámicas. Con todo, algunos de estos aspectos pueden observarse también en los países en desarrollo.

---

<sup>11</sup> Reuber et al (1973: 152 et sec.); Dunning (1992: 450 et sec.).

Recuadro 1.2

Rasgos principales de las estrategias de las ETN que coinciden con una intensificación de las relaciones\*

- Inversiones impulsadas por la búsqueda de una capacidad estratégica y de activos, y no por recursos naturales de bajo costo, bajos salarios o mercados locales protegidos
  - Expansión del conjunto de conocimientos técnicos y organizacionales disponibles en el país receptor mediante la enseñanza dentro de la empresa y la capacitación de trabajadores y personal directivo
  - Participación en asociaciones entre el sector público y el privado para mejorar la base de conocimientos y aptitudes en la región receptora
  - Estímulo de una continua innovación dentro de la empresa y en su entorno
- Incorporación del personal local a la dirección y adopción de productos y procesos adaptados a los mercados, las normas y los valores locales
- Creación de nuevas oportunidades empresariales en sectores conexos que están fuera del alcance
  - Modelos empresariales basados en el establecimiento de redes y en la cooperación entre empresas
  - Amplias estrategias de adquisición de bienes y contratación fuera de la empresa
  - Medidas del integrador de sistemas para iniciar y coordinar redes de producción
  - Cooperación con otras empresas a partir de una visión de asociaciones sinérgicas a largo plazo y no sobre la base de los intereses a corto plazo
  - Proceso descentralizado de adopción de decisiones empresariales y una dirección local con facultades para autorizar fuentes de suministro independientes y el desarrollo de nuevos productos
  - Provisión de instalaciones de investigación y desarrollo a las filiales
  - Un rápido crecimiento basado en la dinámica de la productividad y no en la utilización de más factores de producción
  - Firme compromiso en favor de la comunidad empresarial local y buena disposición para compartir sus experiencias sin poner en peligro las competencias básicas de la empresa

---

\* Basado en parte en Best (1999).



35. El gobierno puede lograr el apoyo de ciertas ETN para el establecimiento de relaciones porque muchas de las que tienen fines de lucro sienten interés por las cuestiones relacionadas con la responsabilidad empresarial ya que viven en un mundo dirigido e impulsado por los medios de comunicación. Esas empresas comprenden que tienen una licencia implícita para actuar en su sociedad. Se espera que todos los grupos de ésta desempeñen ciertos papeles y funciones que pueden cambiar con el tiempo. Las expectativas en relación con las ETN están sufriendo cambios muy rápidos debido al papel de mayor alcance que desempeñan en la economía mundial. El contrato social establece que el poder y los derechos van acompañados por ciertas responsabilidades. Algunas ETN interpretan el concepto de responsabilidad empresarial social en un sentido lato; dicho de otro modo, tienen una comprensión y una aceptación de las obligaciones, que rebasan las de los accionistas e incluyen deberes para con las demás partes directamente interesadas. Varias ETN actúan aplicando políticas propias que abarcan todo el ámbito de la empresa, así como principios perfectamente definidos, y no unos impuestos desde fuera. Por ejemplo, la doctrina empresarial de UNILEVER se basa en su deseo de formar parte integrante de la sociedad en calidad de aportador a ella. Las ETN, que tienen una amplia interpretación de la responsabilidad empresarial social, toman en consideración los efectos que producen sobre otros grupos distintos de los accionistas, como empleados, personal directivo, proveedores, clientes e incluso competidores, comunidades locales y gobiernos. Los teóricos directamente interesados indican que muchas partes afectadas por la actividad institucional de las empresas pueden no tener ni la capacidad económica necesaria para indicar sus necesidades mediante los mecanismos del mercado, ni el poder político requerido para lograr su representación mediante una reglamentación gubernamental. Así pues, estas situaciones pueden dar lugar a que se invoque el principio de subsidiariedad, en cuyo contexto la capacidad de una empresa y sus repercusiones en los que están en torno a ella se convierten en factores de importancia vital para determinar la naturaleza y el alcance de sus responsabilidades<sup>12</sup>.

### C. La competitividad de las PYME locales

36. Cuando se preguntó a las ETN cuáles eran los criterios más importantes para establecer asociaciones con una PYME mencionaron en primer lugar la actitud; las PYME deben tener la voluntad de lograr sus objetivos y la voluntad de transformarse<sup>13</sup>. Además deben tener su propia estrategia o visión de futuro y contar con una buena administración financiera.

---

<sup>12</sup> A raíz de la crisis financiera en Asia, varios proveedores locales de Toyota en Tailandia se enfrentaron con graves problemas de liquidez. Toyota se dio cuenta de que, sin una red estable de proveedores locales, corría peligro su propia existencia, y, por consiguiente, inició varias medidas de apoyo para mantener a flote su cadena de suministro. Las medidas adoptadas por Toyota en Tailandia incluían ajustes de los precios para mitigar los efectos negativos de las fluctuaciones del tipo de cambio, compras por adelantado para aumentar la cifra de negocios, una indemnización por las excesivas existencias provocadas por la disminución de los pedidos, traslados del personal desde las empresas locales a las empresas mixtas también locales a fin de utilizar el exceso de capacidad, y un incremento del volumen de los insumos locales a costa de las importaciones. Muramatsu (2000).

<sup>13</sup> Durante la Reunión Internacional de la UNCTAD sobre el tema "Mejoramiento tecnológico y administrativo de las PYME mediante vínculos con las ETN", celebrada en Penang (Malasia),

37. En las cadenas de producción mundiales, los diferentes tipos de relaciones con los proveedores no contribuyen de igual modo al desarrollo de un sector de PYME competitivas. Según sean la capacidad innovadora de las PYME proveedoras y los motivos de las ETN clientes pueden distinguirse tres tipos de relaciones con los proveedores. Los obstáculos a la entrada son de poca entidad en el primer tipo y grandes en el último.

- Proveedores de bajo costo con una capacidad limitada de organización. Los proveedores no poseen factores específicos basados en los conocimientos y generalmente son menos eficientes que sus clientes o que otros proveedores posibles en cuanto a los procesos de producción y a la calidad del producto. Sin embargo, unos costos laborales más bajos o su buena disposición a aceptar condiciones de demanda inestables pueden compensar esas deficiencias, especialmente en actividades tecnológicamente simples y de gran densidad de mano de obra. Aunque la mayoría de las ETN prefieren trabajar con proveedores más o menos estructurados que cumplan sus normas laborales básicas, estos proveedores pueden a su vez emplear subcontratistas de segundo nivel del sector no estructurado.
- Proveedores de bajo costo que dominan los principios modernos de organización. El cumplimiento de las normas de calidad es cada vez más importante, especialmente si la producción está relacionada con una compañía o una marca comercial. Si bien las relaciones con los proveedores se basan en los costos la mayoría de las ETN no está dispuestas a transigir en lo que respecta a la calidad. El fallo de un único proveedor puede poner en peligro la competitividad y la reputación del cliente. Por consiguiente cada vez hay más ETN que piden a sus proveedores que acepten directrices rigurosas sobre la calidad, los costos y las entregas (véase el recuadro 1.3). En muchos casos los proveedores están obligados a aplicar estrategias de gestión de la calidad y a conseguir el certificado de práctica correcta de fabricación o de aplicación de las normas ISO. Este tipo de abastecimiento de fuentes fuera de la empresa sigue estando motivado por consideraciones de costos de producción, como, por ejemplo, para evitar inversiones en equipo especializado y costoso para ciertos insumos (por ejemplo, componentes de automóviles, máquinas y herramientas). El proveedor no posee necesariamente conocimientos especializados exclusivos y todavía puede ser sustituido por la producción interna. Sin embargo, cuanto más se especialice el proveedor en ciertas operaciones y más experiencia adquiera más probable es que la relación se transforme de un subcontrato en dirección única en una asociación en dos direcciones. Los obstáculos a la entrada en la forma de conocimientos técnicos, costos de capital o costos de certificación pueden ser relativamente grandes para este tipo de proveedores.

---

los días 8 y 9 de agosto de 2000, se pidió a las ETN sus opiniones sobre las características que consideraban más importantes en posibles PYME asociadas.

Recuadro 1.3

Condiciones que Xerox impone para que una PYME  
sea aceptada como proveedor

Las PYME dispuestas a suministrar componentes a una filial de Xerox deben cumplir las siguientes condiciones:

- aceptar las directrices Xerox sobre la calidad, los costos y las entregas;
- hacer entregas puntuales;
- aceptar que las existencias pertenezcan al proveedor;
- aceptar el pago después de la utilización;
- asumir el 100% de responsabilidad por los componentes y aceptar multas por incumplimiento;
- preparar una metodología de mejoramiento continuo;
- aceptar un estudio de la empresa realizado por personal de Xerox que analice (entre otras cosas) la organización interna, las condiciones y la estructura de la fábrica, la gestión de la calidad, los productos, el equipo, los recursos técnicos, los insumos, la estrategia en materia de fuentes de aprovisionamiento, los costos de producción, las actividades secundarias, los clientes, la evaluación de los resultados por los clientes y las actividades sindicales;
- prometer que se resolverán los problemas que se descubran;
- establecer comunicación electrónica con el cliente;
- preparar estrategias y actividades conjuntas con Xerox;
- aplicar los mismos principios a los proveedores de segundo nivel.

---

Fuente: Pasaje de un documento de Xerox preparado para sus proveedores mexicanos (Xerox, 1997).

- Proveedores especializados e innovadores. Los proveedores de esta categoría, especialmente en actividades tecnológicamente complejas, como la electrónica y los automóviles, han de invertir en investigación y desarrollo propios a fin de mejorar constantemente sus productos y participar en proyectos conjuntos de innovación con las ETN clientes. Estos proveedores crean conocimientos técnicos específicos que las ETN no pueden sustituir fácilmente con sus propios recursos. Los obstáculos a la entrada en este sector de proveedores innovadores son grandes. Muy pocas PYME de

los países en desarrollo pueden desarrollar tecnologías innovadoras, por lo que el grado de especialización entre las ETN y las PYME proveedoras a veces desemboca en la formación de grupos de empresarios transnacionalizados, y los proveedores principales de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) siguen la estrategia de sus ETN clientes principales de trasladar los lugares de producción a los países en desarrollo<sup>14</sup>.

38. En resumen, los vínculos basados exclusivamente en salarios y normas laborales bajos no promueven el aprendizaje tecnológico ni el crecimiento de la productividad y, por consiguiente, raramente crean una base para una competitividad sostenida. Si las empresas desean embarcarse en una estrategia "superior" de mejoramiento tecnológico que les permita pasar a actividades con rendimientos mayores las PYME locales deben poder cumplir los siguientes criterios:

- tener el deseo de conseguir resultados y comprometerse a aprender de modo continuo;
- conseguir unas normas mínimas de eficiencia y mejorarlas constantemente;
- analizar los puntos fuertes y débiles propios y establecer estrategias para mejorar las ventajas comparativas;
- determinar las ETN adecuadas con las cuales pueda preverse una vinculación sostenible;
- negociar cuidadosamente contratos que sean favorables a largo plazo teniendo en cuenta el hecho de que las condiciones marco y las relaciones con el asociado cambian generalmente con el tiempo;
- tener la posibilidad y la voluntad de transformarse según sean las necesidades que se planteen en una asociación; y
- contribuir con aportaciones específicas a las ETC asociadas, por ejemplo no solamente aportando su conocimiento de las políticas locales y las reglamentaciones gubernamentales, y también su conocimiento de los mercados locales, lo que puede erosionarse a medida que las ETN aprenden a adaptarse al modo local de hacer negocios, así como aportándoles nuevas ventajas.

Muchas PYME, especialmente en los PMA, no pueden satisfacer estos criterios. Por lo tanto se precisan medidas especiales de apoyo que se esbozan en los capítulos siguientes.

---

<sup>14</sup> Véase Altenburg y Meyer-Stamer (1999: 1703 y ss.) sobre esa tendencia a formar grupos de empresas transnacionales.

### Capítulo III

#### PRÁCTICAS ÓPTIMAS

39. Empresas transnacionales tales como Hitachi, Intel, Motorola, Philips y Toyota, para citar solamente unas cuantas, están aplicando determinados enfoques innovadores a la creación de vínculos. Se extrajeron muchas enseñanzas útiles sobre los vínculos y las asociaciones eficaces durante un taller de tres días organizado conjuntamente por Intel y la UNCTAD en Malasia sobre el tema "Mejoramiento tecnológico y administrativo de las PYME mediante vínculos con las ETN"<sup>15</sup>. Veintiséis estudios monográficos de siete países de Asia ilustraron distintas prácticas utilizadas por las ETN para mejorar las PYME. Estos enfoques innovadores que se analizan en el presente capítulo no surgieron de modo espontáneo. Es importante hacer hincapié en la función de promoción de los vínculos desempeñada por la Corporación de Desarrollo de Penang (CDP). La fórmula básica principal y eficaz de la CDP fue iniciar "asociaciones inteligentes" en el sector manufacturero entre las ETN, las PYME y el Estado.

40. Las ETN tienden cada vez más a considerar la creación de redes complejas de PYME proveedoras como una inversión a largo plazo. Influyen en ello tanto las consideraciones de costos como las de fiabilidad. Las PYME pueden desempeñar una función muy importante para conseguir que las ETN sigan siendo competitivas mundialmente. La capacidad de las PYME para suministrar servicios y productos de nivel mundial en la cadena de la oferta reduce el costo y la dependencia de las ETN en relación con materiales importados. A medida que las empresas se esfuerzan por reducir los costos y la duración de los ciclos en una economía mundial cada vez más competitiva las ETN se ven obligadas a ayudar a sus proveedores locales a desarrollarse para que crezcan al mismo tiempo que sus propios negocios. Por ello, las ETN están dispuestas a suministrar un importante volumen de recursos humanos y financieros para fortalecer la competitividad de las PYME asociadas. Los estudios monográficos presentados en el taller indican que las prácticas óptimas comprenden las siguientes:

- la facilitación del acceso de las PYME a los centros de innovación de las ETN,
- el envío de personal de las ETN a las PYME, incluidos ingenieros y consultores en materia de gestión, y
- el mejoramiento gradual de la capacidad productiva empezando con las operaciones y la estructura de las instalaciones para pasar después a la capacidad de diseño, la fabricación flexible, la certificación ISO y la capacidad de investigación y desarrollo.

41. Lo que es aún más importante, las ETN han iniciado asociaciones con el Gobierno para mejorar el nivel de los conocimientos. Un caso al respecto es el Centro de Desarrollo de los Conocimientos de Penang (CDCP) que es el resultado de una alianza estratégica entre la administración estatal de Penang, la industria (a saber ETN y empresas locales) y el mundo académico. El CDCP es un centro de desarrollo de los recursos humanos integrado establecido en 1989 para solucionar la escasez de mano de obra suficientemente capacitada. La administración estatal aporta la voluntad política y la infraestructura física. Los miembros del

---

<sup>15</sup> El taller se celebró en Penang (Malasia) del 8 al 10 de agosto de 2000.

sector industrial proporcionan la dirección, la orientación de los cursos y el equipo. Las instituciones académicas proporcionan material didáctico e imparten capacitación a los profesores. Si bien la iniciativa partió de la administración estatal a través de la CDP y contó con la asistencia del mundo académico, los conocimientos administrativos y la administración se dejan en manos de la industria.

42. Todas las empresas que son miembros del CDCP envían un representante cualificado al comité de capacitación del centro. Una de las muchas tareas de este comité es preparar un calendario anual de capacitación con los cursos que deben llevarse a cabo, y vigilar, evaluar y obtener información sobre su eficacia. Como consecuencia de ello, la capacitación que se imparte en el centro refleja las necesidades de la industria y sus cursos pueden figurar de modo destacado en los planes de capacitación anual de las empresas miembros.

43. Los miembros industriales del CDCP juntan sus recursos para contribuir a planificar, diseñar y ejecutar una extensa gama de programas de capacitación que tienen relevancia directa para las necesidades inmediatas y previstas. Esto hace posible que el Centro ofrezca la capacitación más eficaz en función de los costos a la industria y al mismo tiempo calme la brecha entre los conocimientos adquiridos en instituciones públicas y los necesarios para el trabajo. Esta capacitación para desarrollar conocimientos y aptitudes específicos es un elemento importante de la capacidad de las PYME para absorber tecnología y llevar a cabo una innovación continua. Un estudio reciente de la UNCTAD demuestra que existe una relación muy débil entre la educación básica (hasta el nivel terciario) y la densidad de tecnología de las exportaciones. La conclusión fue que la participación de las ETN contribuye más a unos conocimientos competitivos que la educación básica especialmente cuando las empresas se ocupan de la capacitación en el trabajo y de colaborar en la capacitación en las aulas, como sucede en el Centro<sup>16</sup>. Maquinaria moderna, equipo de computadoras y soporte lógico donados por la industria y el Estado hacen posible que los alumnos del Centro aprendan a utilizar los mismos instrumentos de nivel industrial normal con que cuentan las fábricas modernas. Desde 1989 el Centro ha capacitado ya a 60.000 trabajadores de ETN y PYME. Los programas principales comprenden programas a corto plazo sobre un conjunto de temas técnicos, programas de aprendizaje en ingeniería y un título de ingeniería técnica que comporta tres años de enseñanza para quienes han cursado estudios secundarios, un título de licenciado en ingeniería, un título de estudios superiores en ingeniería, administración de empresas o microelectrónica y un programa de capacitación profesional en tecnología de la información.

44. Uno de los programas más innovadores de la CDCP que crea directamente vínculos entre las ETN y las PYME es el programa de proveedores mundiales<sup>17</sup>. Su objetivo es desarrollar y mejorar la capacidad de las empresas locales mediante la formación y los vínculos con ETN. También en este caso el programa es una iniciativa conjunta de la administración estatal y la industria. La administración ofrece ciertos incentivos financieros, la industria comparte recursos y conocimientos y las PYME se comprometen a emprender su transformación. El programa consta de dos iniciativas: capacitación básica en conocimientos esenciales y vínculos con ETN. En la primera parte se capacita a los proveedores industriales y de materiales en los

---

<sup>16</sup> UNCTAD (de próxima publicación).

<sup>17</sup> PSDC (2000a).

conocimientos y aptitudes esenciales para adoptar y utilizar nuevas tecnologías. En la segunda parte del programa, las ETN adoptan empresas locales y las guían en el mejoramiento de la capacidad de dirección y la tecnología. Esta iniciativa exige una inversión de tiempo y un decidido compromiso por parte de las grandes empresas y de las PYME. El éxito de esta orientación y preparación especial se aprecia cuando los proveedores han alcanzado el nivel de competencia necesaria para convertirse ellos mismos en agentes económicos mundiales. Una parte importante de los programas de vinculación es la evaluación y el examen periódicos de las PYME por las ETN y el establecimiento de indicadores para cumplir los objetivos.

45. Las PYME participantes en el taller señalaron también que el intercambio de los conocimientos con las ETN sobre las tendencias del mercado era un elemento esencial para que pudieran seguir el ritmo de sus asociados. Las ETN también habían ayudado a las PYME a desarrollar otras oportunidades comerciales fuera del programa de vinculación. La administración estatal alentó en especial a las ETN a que se dedicaran al "emparejamiento" de empresas y a hacer de intermediarios en alianzas estratégicas. Las PYME dijeron que era importante que las ETN les permitieran apoyar las operaciones de las empresas transnacionales en otros lugares fuera del país receptor, para poder saltar al mercado mundial.

46. Este plan para conseguir que las PYME sean competitivas parece que tuvo repercusiones en la creación de empleo, la generación de ingresos, las exportaciones y la internacionalización empresarial durante los últimos diez años. La administración estatal ha proporcionado la infraestructura educativa y logística básica. Los poderes públicos, las ETN, las PYME y las instituciones docentes han formado una alianza para colmar el vacío existente entre la enseñanza académica y los conocimientos que exige el mercado mediante la creación del PSDC. El Centro ha preparado programas específicos para tener a punto las asociaciones con las PYME, y las ETN han cuidado de las PYME y las han orientado en este programa. Al final el país receptor ha conseguido beneficios adicionales cuando las PYME se han convertido en empresas mundiales.

47. En general las prácticas óptimas presentadas en los estudios monográficos se guían por el principio de la subsidiariedad. Las enseñanzas extraídas indican que las condiciones necesarias para tener éxito comprenden lo siguiente:

- Los gobiernos deben actuar como catalizadores proporcionando y mejorando continuamente la infraestructura logística y educativa, especialmente para el desarrollo de los conocimientos de ingeniería y administración. El entorno empresarial favorable debe fundarse en un diálogo continuo y eficaz entre los sectores público y privado, de modo que el sector público comprenda, a la vez, las necesidades comerciales de las ETN y de las PYME. Las políticas de inversión y las medidas de promoción deben orientarse concretamente hacia las ETN que tienen un decidido compromiso en favor del desarrollo y que están dispuestas a iniciar programas de desarrollo de los proveedores.
- Los sectores público y privado, así como las instituciones académicas, deben trabajar conjuntamente para crear instituciones de nivel "intermedio", como centros de capacitación que faciliten la transferencia de tecnología a fin de lograr la capacidad necesaria para una innovación continua.

- Las ETN actúan como agentes del cambio o como asociadas permanentes que trabajan con las PYME para su mejoramiento tecnológico y administrativo, adoptándolas y orientándolas en el proceso de mejoramiento continuo. Deben proporcionarles oportunidades comerciales con otros asociados internacionales. Las ETN, con sus grandes posibilidades, pueden facilitar el acceso universal a la tecnología de la información y la capacidad para adoptar nuevos métodos en las transacciones comerciales, incluido el comercio electrónico.
- Las PYME deben estar resueltas a competir, sobrevivir y lograr sus objetivos. Además, deben tener una visión de su propia evolución y estar dispuestas a cambiar sus concepciones en consonancia con las nuevas oportunidades y exigencias. Deben centrarse en competencias básicas y al mismo tiempo deben ser flexibles, estar dispuestas a aprender y asumir un firme compromiso en favor de un mejoramiento continuo.
- La creación de vínculos entre las ETN y las PYME debe basarse en la confianza, y la visión a largo plazo. Es una tarea que exige una comunicación abierta, una corriente periódica de información crítica y el intercambio de los conocimientos relativos a todos los aspectos del desarrollo que son esenciales para unas asociaciones productivas.

#### Capítulo IV

##### POSIBLES TEMAS DE DEBATE DE LOS EXPERTOS

48. Las políticas y medidas destinadas a atraer IED a desarrollar las empresas guardan estrecha relación y no pueden considerarse aisladamente. De aquí que la estrategia y la concepción de las políticas de los gobiernos acerca del desarrollo empresarial influyan en la captación de IED y viceversa. El gobierno, al crear un clima propicio para las empresas y en su diálogo con el sector privado, debe tener una idea clara del por qué de la forma y la parte del sector empresarial tiene que promoverse. Algunos programas nacionales y promovidos por los donantes para las PYME que prestan asistencia sin criterio definido a éstas en relación con actividades tradicionales en las que no tienen ventajas competitivas respecto de las grandes empresas, podrían servir de poco cuando se trata de hacer frente al actual cambio estructural<sup>18</sup>. La cuestión reside en establecer un núcleo de PYME dinámicas, lo cual exige medidas selectivas en cuanto a programas y políticas. Para que esos programas y medidas sean eficaces deben formar parte de un marco normativo coherente e integral, que tenga en cuenta las funciones distintas y complementarias de los poderes públicos, el sector privado y la comunidad internacional. Convendría que la reunión de expertos se plantease las siguientes cuestiones que exigirán la dedicación y colaboración de todos los agentes económicos que actúan en el campo del desarrollo.

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, cabe señalar que las PYME en rápido crecimiento en sectores innovadores, rara vez proceden del ámbito de las pequeñas empresas y microempresas existentes, ya que por lo común han de hacer frente a diversas barreras internas al crecimiento, entre otras la falta de capacidad de gestión, de conocimientos técnicos especializados, de mano de obra calificada, de capital y de orientación hacia el crecimiento.



A. Papel del gobierno<sup>19</sup>

49. El establecimiento de vínculos con las ETN y los efectos derivados dependen de la creación y la consolidación posterior de un clima empresarial propicio. Este clima se caracteriza por:

- la existencia de un marco jurídico, regulador y fiscal satisfactorio;
- la disponibilidad permanente de una reserva de mano de obra calificada mediante la ejecución de programas de enseñanza y formación;
- una infraestructura bien desarrollada, especialmente de transporte y telecomunicaciones;
- un diálogo constante entre el sector público y el privado y sobre los programas para un desarrollo empresarial efectivo; y
- el estímulo a las empresas transnacionales para que creen vínculos con los proveedores, por medio de políticas de inversión concretamente orientada.

50. En este contexto, los gobiernos podrían adoptar también una amplia serie de medidas selectivas de apoyo para promover los vínculos. Los criterios de selección comprenden la competitividad de los sectores en que actúen las empresas con probabilidad de participar, el dinamismo de determinadas PYME del sector de que se trate y su capacidad para especializarse en actividades que complementen las de las posibles ETN asociadas. Esta selección dinámica de asociados no ha de limitarse a las PYME locales. En la selección de las ETN asociadas, se podrían aplicar criterios, igualmente rigurosos, pero distintos; dicho de otro modo, qué ETN, en opinión del gobierno, tienen más probabilidades de repercutir positivamente en el desarrollo; se trata de saber si la empresa aplica estrategias de desarrollo o podría previsiblemente contribuir al logro de las metas y objetivos de desarrollo fijados por el gobierno.

51. Una vez que los gobiernos han superado la etapa de determinar cuáles son los inversores y sectores empresariales estratégicos, se han de adoptar medidas de apoyo a fin de preparar a las empresas locales para las nuevas asociaciones. Las preguntas que se han de formular en esta etapa son:

- Una vez creado un clima empresarial propicio, ¿qué otras políticas específicas se podrían adoptar para promover los vínculos entre las ETN y las PYME?
- ¿Cómo influirá el principio de subsidiariedad en el grado de intervención de los poderes públicos?

---

<sup>19</sup> Como se señaló al principio del presente documento, no se trata de volver a centrarse en la política gubernamental. No obstante, a estas alturas convendría comenzar la conclusión acerca de medidas prácticas con un breve resumen de las políticas, que son una condición previa para adoptar medidas destinadas a promover los vínculos a varios niveles.

- ¿Qué papel desempeña el diálogo entre el sector privado y público en la formulación de políticas y programas de apoyo?
- ¿Cuál es el campo de acción de las instituciones de nivel intermedio?
- ¿Debe limitarse la intervención del Estado a subsanar las deficiencias del mercado en las esferas de la información, la mano de obra, el capital y la tecnología?
- ¿En qué medida los compromisos comerciales y de inversiones presentes y futuros limitan las posibilidades de medidas especiales de apoyo?
- ¿Cuáles han de ser los criterios adecuados para que los incentivos económicos fomenten los vínculos?

## B. Papel del sector privado

### 1. Asociaciones empresariales

52. Las asociaciones empresariales tienen un importante papel que desempeñar en lo que respecta a facilitar y reforzar la creación de vínculos entre las PYME y las ETN. La eficacia de su papel está en relación directa con el nivel de diálogo establecido entre el sector privado y el sector público. Las medidas importantes de las asociaciones empresariales, no sólo para apoyar y complementar las medidas y políticas gubernamentales, sino también para adaptarlas mejor a las necesidades de la comunidad empresarial, deberían incluir las siguientes:

- el asesoramiento a los gobiernos en la formulación de estrategias y políticas acertadas;
- la creación de redes de proveedores, clientes, organismos de apoyo al desarrollo empresarial, instituciones financieras, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales;
- la ayuda en la preselección de posibles empresas locales como proveedores de las ETN mediante la preparación de guías actualizadas de empresas, que ofrezcan el máximo de información clara y pertinente sobre la capacidad potencial de las empresas interesadas en asociarse para nuevas operaciones comerciales;
- el fomento de la asociación entre ETN y PYME locales mediante mayores contactos entre ellas, organizando ferias, exposiciones y otras manifestaciones comerciales, facilitando la participación en estas manifestaciones, o difundiendo información sobre las ventajas de la creación de vínculos, así como sobre los mecanismos y los programas gubernamentales de apoyo existentes; y
- la preparación de los asociados mediante la ayuda institucional que se necesita para que las PYME aumenten su capacidad y el emparejamiento vertical y horizontal.

53. Las asociaciones empresariales también pueden contribuir al desarrollo de alianzas entre ETN y PYME, atenuando los efectos negativos de tal desarrollo en la sociedad. Por ejemplo, se ha de informar a las empresas locales del riesgo de occidentalización involuntaria o de la pérdida de los oficios y técnicas tradicionales. Por otra parte, se podría

evitar la competencia invariable entre empresas locales mediante una estrecha colaboración con las asociaciones. Por ejemplo, pueden adoptarse medidas que hagan desistir de las prácticas perjudiciales de reducción de costos o las pirámides de proveedores, en las que las empresas locales ocupen el último lugar.

## 2. Empresas transnacionales (ETN)

54. La existencia de PYME proveedoras y competitivas es beneficiosa para las ETN. A fin de fomentar la red de proveedores locales competitivos que estén en condiciones de mantener asociaciones a largo plazo con las ETN, éstas podrían formular estrategias empresariales destinadas a:

- facilitar el acceso de las PYME a los ingenieros y centros de innovación de las ETN;
- capacitar a los empleados de las PYME mediante el traslado rotatorio de personal directivo y técnico calificado de las ETN a las PYME y viceversa;
- modernizar gradualmente la capacidad productiva de las PYME, desde las operaciones hasta las competencias tecnológicas;
- participar en los programas de adopción, asesoramiento, orientación y preparación;
- compartir con los asociados locales la información sobre las tendencias del mercado;
- apoyar económicamente a los asociados locales o facilitarles la obtención de préstamos bancarios; y
- ayudar a los asociados locales a lograr nuevas oportunidades comerciales en el extranjero.

55. Una vez que el gobierno haya creado un entorno empresarial propicio, el sector privado debe tomar en consideración:

- ¿Qué otras formas de apoyo necesitan las ETN para asociarse con empresas locales?
- ¿Hay una forma preferida de asociación? ¿Subcontratación, empresas mixtas, alianzas estratégicas?
- ¿Qué características debe tener un asociado? ¿Qué se necesita para formar parte de su cadena de abastecimiento?
- ¿Cuenta la empresa con una política general establecida en materia de asociaciones con empresas locales?
- ¿Cuál es el motivo más probable para establecer una asociación con empresas locales? ¿Política de la empresa? ¿Sector o actividades económicos? ¿Condiciones o requisitos locales?
- ¿Qué ventajas obtienen las ETN de las asociaciones con empresas locales?
- ¿Con qué tipo de programas específicos cuentan en el lugar para crear estos vínculos?

### C. Papel de la comunidad internacional

56. Las PYME locales de los países en desarrollo, por ser una de las más importantes fuentes de empleo y, por lo tanto, de ingresos, son consideradas como motores del crecimiento económico. En especial, en el proceso de mundialización, en el que muchas sociedades del mundo en desarrollo tratan de adaptarse a sus efectos, las empresas locales son percibidas como el germen de transformaciones sociales y económicas dinámicas. La comunidad internacional puede colaborar en el logro de un equilibrio político, social y económico equitativo mediante:

- la puesta en marcha y el desarrollo de un diálogo sobre los elementos de un entorno internacional favorable a la creación de vínculos sostenibles y equitativos entre las ETN y las PYME, que sea probable que produzcan resultados positivos;
- la creación de modelos internacionales de vínculos entre ETN y PYME mediante el intercambio de experiencias y la divulgación de las mejores prácticas, con la participación de las partes directamente interesadas en el proceso; por ejemplo, las ETN, las PYME, las instituciones y organismos intergubernamentales y la sociedad civil;
- una acción para complementar las medidas nacionales, regionales y subregionales de promoción de las inversiones en general;
- la eliminación de los obstáculos al crecimiento de las PYME y al desarrollo de las exportaciones, como las barreras a la exportación, las normas discriminatorias de competencia, calidad, sanidad y estándares sanitarios; y
- el aumento del apoyo a la cooperación técnica en el desarrollo de la capacidad empresarial y el fomento de la capacidad institucional.

57. En el contexto del entorno mundial relativo a las inversiones extranjeras directas se pueden plantear otras cuestiones:

- ¿Debe ampliarse el pacto mundial propuesto por el Secretario General para incluir los efectos de las ETN sobre el desarrollo?
- ¿Cómo afectan los acuerdos regionales de integración a las probabilidades de establecer vínculos con empresas locales frente a empresas de la región?
- ¿Qué papel pueden desempeñar las organizaciones internacionales en el fortalecimiento de la capacidad institucional local para prestar apoyo a los programas destinados a las PYME?

## REFERENCIAS

- Altenburg, T. (2000): Linkages and Spillovers between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies
- y J. Meyer-Stamer (1999): How to Promote Clusters. Policy Experiences from Latin America, en: World Development, vol. 27, N° 9, págs. 1693 a 1713
- Best, M. (1999): Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics, Cambridge (The Judge Institute of Management Studies, Research Papers in Management Studies, WP 9/1999)
- Blomström, M., A. Kokko y M. Zejan (1994): Host Country Competition, Labor Skills, and Technology Transfer by Multinationals. Weltwirtschaftliches Archiv, vol. 130, págs. 521 a 533
- Dunning, J.H. (1992): Multinational Enterprises and the Global Economy, Washington, D.C. et al.
- Henriques, M. y R.E. Nelson (1997): Using Franchises to Promote Small Enterprise Development, en: Small Enterprise Development, vol. 8, N° 1, págs. 23 a 31
- Miller, R.R. et al (1996): International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages?, Washington, D.C. (IFC Discussion Paper N° 29)
- Moran, Th. H. (1999) Foreign Direct Investment and Development. The New Policy Agenda for Developing Countries and Economics in Transition, Washington, D.C
- Muramatsu, Yoshiaki (2000): Toyota's strategy towards SME Suppliers (trabajo presentado en la UNCTAD X Roundtable on TNC-SME Linkages for Development), Bangkok
- Penang Skills Development Centre (2000a): Global Supplier Programme, Penang, Malasia
- (2000b): The Way to a Better Future, Penang, Malasia
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Nueva York
- Reuber, G.L. (1973): Private Foreign Investment in Development, Oxford
- UNCTAD (1995): Informe sobre las inversiones en el mundo - Las empresas transnacionales y la competitividad, Ginebra
- (1998): Informe de 1998 sobre las inversiones en el mundo - Tendencias y condicionantes, Ginebra

- (1999): Informe sobre las inversiones en el mundo - Las inversiones extranjeras directas y el desafío del desarrollo, Ginebra
- (2000a): Development Strategies and Support Services for SMEs, Nueva York y Ginebra
- (2000b): World Investment Report 2000, Ginebra
- (2000c): TNC-SME Linkages for Development: Issues, Experiences, Best Practices, Ginebra
- (2000d) (en preparación): The competitiveness Challenge: Transnational Corporations and Industrial Restructuring on Developing Countries, Ginebra

Wells, L.T. Jr. and A.G. Wint (1990): Marketing a Country. Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment, Washington, D.C. (Documento fuera de serie 1 del Foreign Investment Advisory Service)

World Bank (1999): Global Development Finance, Analysis and Summary Tables 1999, Washington, D.C.

Xerox, the Document company (1997): Metodología para vender a una empresa grande, México.

-----