

# LOS EFECTOS DE DIFUSIÓN DE LAS MULTINACIONALES EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO: LOS MECANISMOS EN ACCIÓN<sup>(\*)</sup><sup>(\*\*)</sup>

**Richard E. Caves**  
*Universidad de Harvard*

La mayor parte de las investigaciones sugieren que, en general, la productividad de las empresas locales de los PMD (Países Menos Desarrollados) mejora como consecuencia de los efectos de difusión derivados de las relaciones que, a través del mercado, tienen con las subsidiarias de las empresas extranjeras. Sin embargo, se ha prestado escasa atención a los casos en que dichos efectos pueden ser grandes y aquellos otros en que posiblemente no existan. Concretamente, las empresas locales de los PMD pueden verse obligadas a situarse lejos de la frontera de la eficacia, al menos por cuatro razones. Cada una de ellas tiene consecuencias diferentes respecto a la naturaleza y la extensión de las filtraciones de las subsidiarias de las multinacionales. El análisis efectuado permite realizar también predicciones respecto a cómo variarán las filtraciones, en función de las diferencias en la situación de las subsidiarias y los competidores locales, y en relación con la estructura de los sectores en los que operan. Con el fin de mejorar nuestras ideas acerca de la frecuencia y naturaleza de las filtraciones, se aportan algunos datos empíricos que sirven para apoyar las predicciones y el enfoque general que se ha adoptado.

*Palabras clave:* empresa multinacional, spillovers, difusión, filtraciones, capacidad directiva, normas sociales de carácter local.

---

(\*) El trabajo se ha beneficiado de las sugerencias recibidas de Fritz Foley y Tarun Khana.

(\*\*) La versión española del presente trabajo, preparado para la reunión del William Davidson Institute dedicada al "Impacto de la inversión extranjera en los mercados emergentes", School of Business Administration, Universidad de Michigan, Ann Arbor, (Michigan), 18-19 de junio de 1999 y publicado inicialmente en inglés en forma de documento de trabajo (nº 247), se publica en *RAE Revista Asturiana de Economía* gracias a las facilidades dadas por el profesor Richard E. Caves. La traducción ha sido realizada por Mario Piñera.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los primeros estudios de casos de la inversión directa extranjera identificaron varios canales a través de los cuales se producía la difusión desde las subsidiarias extranjeras hacia las empresas locales del país receptor de la inversión. Los análisis estadísticos, toscos al principio pero basados en mejores datos últimamente, han confirmado en general la existencia de una relación positiva entre el predominio o la productividad de las subsidiarias extranjeras y la productividad de las empresas locales que compiten con ellas o que actúan como sus proveedores. Sin embargo, se encuentran algunos resultados negativos en estudios de gran nivel, y otras investigaciones sugieren que la importancia de los efectos de difusión varía sustancialmente en función del país y del entorno sectorial en el que (deberían) producirse. Las magnitudes de los efectos de difusión que se presentan, de vez en cuando, en los estudios estadísticos nos conducen hacia un problema más importante y fundamental. Una de las funciones primordiales de los efectos de difusión es reducir la desigualdad en el fondo de conocimiento poseído por la organización emisora y receptora. En gran medida, no contamos con hipótesis o datos respecto a cuáles son los factores que determinan la filtración del fondo de conocimiento y su absorción y desarrollo real en las empresas de los PMD (Países Menos Desarrollados). ¿Cuáles son los activos relacionados con el conocimiento que se transfieren a las empresas locales, y cuándo son las subsidiarias extranjeras el origen de los mismos?

Este artículo es un primer paso en la especificación de la conducta económica asociada, por una parte, con el fondo de conocimiento susceptible de difusión poseído por las subsidiarias extranjeras y, por otra, con la capacidad de las empresas locales potencialmente receptoras para capturarlo, todo ello en el contexto de los sectores y empresas de los países menos desarrollados. Por definición, la filtración puede producirse porque la empresa subsidiaria extranjera S tiene algún conocimiento del que no dispone la empresa local L. Supóngase que S y L compiten en el mismo sector. ¿Por qué L, siendo una empresa viable, carece de este tipo de conocimiento? ¿Puede acceder a dicho conocimiento a través de una vía alternativa, o es claramente S su mejor opción? ¿Invierte L recursos en la absorción de la filtración o la obtiene sin ningún coste? Estas preguntas sirven para plantearse la posibilidad de modelar el contexto y la aparición de las filtraciones, con el objetivo de aislar las causas por las que existen discrepancias antes de la filtración y predecir la conducta racional del receptor L (y quizás también del emisor S), que determinan la aparición de los efectos de difusión y su magnitud. Dónde y cuándo se producen las filtraciones, cuál es su importancia, se convierten en preguntas a las que debemos responder empíricamente, contando con sólidos principios teóricos.

La pregunta de por qué a las empresas locales de los PMD les falta conocimiento o destrezas que pueden obtener por filtración de las subsidiarias extranjeras lleva directamente al papel de la organización y el crecimiento de la empresa representativa como parte del proceso de desarrollo económico. Un economista (tal como yo mismo), pertrecha-

do con un conocimiento muy general de la literatura sobre el desarrollo podría suponer fácilmente que las restricciones existentes respecto al crecimiento y la productividad de las empresas de los PMD figuran entre los principales componentes del estudio de desarrollo. Se va a llevar un buen chasco. Salvo escasas excepciones, que se señalan posteriormente, no se dispone de ningún análisis teórico o empírico sistemático dedicado a este, en apariencia, tema central. El *Handbook of Development Economics*, cuarenta y seis capítulos que llenan cuatro pesados volúmenes, no tiene básicamente nada que decir acerca de este tema. Cualquiera que pretenda comprender los diversos mecanismos que pueden llevar a que la empresa de los PMD que tenga escasez de conocimientos pueda obtenerlos de la filtración de las subsidiarias extranjeras (o de cualquier otra fuente, en realidad) debe apañárselas por su cuenta.

En la primera sección del artículo sugerimos cuatro razones por las que las empresas locales pueden verse obligadas a situarse lejos de la frontera de la eficiencia o de la eficacia. Cada una de las deficiencias señaladas tiene sus propios síntomas empíricos, que pueden ser diferenciados empíricamente. En la segunda parte se consideran brevemente los aspectos analíticos que subyacen tras la toma de decisiones de las empresas multinacionales (EMN) respecto a cuáles son los intangibles de su propiedad que pueden transferir internacionalmente y respecto a si procede obstaculizar o animar las filtraciones de productividad hacia las empresas locales. Posteriormente, se realizan predicciones respecto a dónde habrá filtraciones y si serán grandes o pequeñas. Se apunta una evidencia empírica limitada. En la sección final se extraen implicaciones relevantes para las políticas que los gobiernos pueden poner en marcha.

## 2. LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Hay un hecho que muestra vívidamente la importancia que tiene el que falte esta línea de investigación: los bajos niveles de desarrollo económico nacional están asociados con la escasez de grupos empresariales grandes y complejos. Dicho de otra manera, cuanto más pobre es un país, mayor es el número de unidades de negocio independientes respecto a su población trabajadora. En un estudio estadístico se tomó como variable dependiente a explicar el total de patronos y trabajadores por cuenta propia como fracción de su fuerza de trabajo. Llamémosla "densidad empresarial" (en una medida alternativa se agregan las ayudas familiares al numerador). Se calculó esta ratio para una muestra de treinta y cuatro países, que oscilaban ampliamente en cuanto a los niveles de renta, para los que se disponía de medidas, basadas en censos y razonablemente comparables, de estas variables dependientes a fines de los sesenta. Las variables explicativas claves fueron el producto nacional bruto per capita (expresado en dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio nominal) y su valor al cuadrado. La densidad empresarial decrecía significativamente al incrementarse el PNB per capita, aunque a una tasa decreciente; la relación estimada alcanzaba su máximo en torno a los niveles de renta

per cápita predominantes en ese momento en Canadá y Suecia, lo que implica que la variación en la densidad empresarial se producía principalmente entre los PMD más pobres y los países que estaban teniendo éxito en su proceso de industrialización. En el estudio se observó también que el declive de la densidad empresarial se producía con un cierto rezago. Concretamente, la ratio se incrementaba al hacerlo la tasa de crecimiento del país en las dos décadas precedentes, lo que sugiere que la exclusión o consolidación de las empresas muy pequeñas iba a la zaga del proceso de desarrollo (en principio, aunque aparentemente no en la práctica, podría ser un componente principal del proceso de desarrollo).<sup>1</sup>

Basta esta regularidad empírica para demostrar que la capacidad de movilizar y dirigir grupos empresariales complejos es un correlato del proceso de desarrollo. Lo que nos dice la correlación es, por supuesto, otra cosa. Como Lucas (1978) ha señalado, el esfuerzo empresarial es simplemente una forma de factor trabajo. Cuanto más bajo es el valor del tiempo de trabajo, menor es el coste de tomar todas las decisiones discrecionales relacionadas con la dirección de una empresa. En la medida en que estos costes de oportunidad se incrementan con el desarrollo, los servicios empresariales se vuelven más costosos y se pueden reducir asignando a cada director la supervisión de una empresa más grande.<sup>2</sup> La densidad empresarial depende también de la estructura sectorial del país, en la medida en que está determinada por factores relacionados con la ventaja comparativa internacional, diferentes de la capacidad directiva. Otra explicación satisfactoria del declive de la densidad empresarial con el desarrollo es que los países más pobres se dedican principalmente a actividades en las que las empresas de pequeño tamaño resultan ser eficientes. Por supuesto, puede que se concentren en estos sectores debido a la incapacidad para dirigir grandes empresas, las cuales adquieren y desarrollan sustanciales cantidades de conocimientos y destrezas tácitas.

Parece claro que la capacidad de desarrollar grupos empresariales complejos puede ser importante para el proceso de desarrollo. Desde luego, este hecho subraya la trascendencia de las filtraciones procedentes de las subsidiarias extranjeras o de otras fuentes externas. Muestra también que la importancia de las filtraciones depende concretamente de todo aquello que limita el desarrollo autóctono de empresas complejas. Consideraremos algunas explicaciones posibles, tratándolas de

---

(1) Véase Caves y Uekusa (1976), pp. 101-106. El objetivo del estudio era determinar si la población de pequeñas empresas de Japón era anormalmente grande, tal y como habían sugerido algunos estudios del desarrollo industrial japonés. La desviación de Japón respecto al plano de regresión fue efectivamente positiva, pero pequeña.

(2) En Mead y Liedholm (1998) se aporta información respecto a la estática comparativa de la asignación de los trabajadores entre las labores de carácter empresarial y las correspondientes al trabajo asalariado. Aparentemente, la relación entre el tamaño de la empresa y el nivel de desarrollo debería estar vinculada con la literatura sobre la semejanza de las tareas de carácter directivo entre países, pero no parece que se hayan establecido conexiones a este respecto (Lubatkin, Ndiaye y Vengoff, 1997).

forma aislada, sin dejar de reconocer que es muy probable que se influyan mutuamente.

### *2.1. Formas tradicionales de relaciones interpersonales*

Las tradiciones existentes respecto a las relaciones interpersonales que se resisten a adaptarse a la estructura jerárquica propia de las empresas son una clara limitación. El que las relaciones interpersonales estén organizadas jerárquicamente es algo antinatural a la luz de los patrones de conducta interpersonales característicos de algunas sociedades. El que la competición sea la vía habitual para obtener los diferentes puestos que conforman una jerarquía eficaz requiere la aceptación de la rivalidad interpersonal, y de formas de competir entre las personas que no son normales en todas las culturas y religiones. Dichas restricciones podrían limitar el tamaño del grupo empresarial y podrían llevar a que se tomaran decisiones en contra del objetivo de maximizar el valor, al responder a normas sociales de conducta ajenas a las relaciones mercantiles. Considérese, por ejemplo, la cultura de venganza de los Balcanes extendiéndose sin restricciones dentro de una estructura empresarial jerarquizada.

Por supuesto, las instituciones que son disfuncionales o ineficientes tienden a desaparecer. Por ello, es importante señalar que, al mismo tiempo que podrían afectar negativamente a la coordinación de las diferentes destrezas dentro de la estructura jerárquica de las empresas, los valores y las normas interpersonales propios de una determinada sociedad podrían ser bastante eficientes para algunas formas de intercambio económico. Banerjee (1996) ha señalado que se podría fomentar la industrialización mediante el establecimiento de normas de conducta que facilitarían el desarrollo de los contratos entre los miembros de la comunidad. El que se penalice la violación de los contratos puede convertirse en una obligación, e incluso puede fomentarse, aunque sea a costa de los intereses privados del que impone el castigo. La reputación en cuanto a la conducta cooperativa o no cooperativa puede ser codificada y preservada a bajo coste. Determinadas técnicas, que cuenten con la aprobación de la sociedad, pueden servir para resolver los conflictos que surgen cuando aparecen imprevistos en los contratos incompletos. Dichas normas podrían ser decisivas para lograr la eficiencia de las redes de contratación establecidas entre los empresarios individuales y los trabajadores por cuenta propia, dando una respuesta efectiva a la letanía de quejas que surgen de los costes *ex ante* de la contratación y los costes *ex post* de la negociación y el control, de acuerdo con lo que plantea Oliver Williamson (1985).<sup>3</sup> Otra de las ventajas derivadas de basarse en las relaciones sociales propias de cada comunidad es que se minimizan los costes de información y transacción aso-

---

(3) Véanse los estudios señalados en Morosini, Shane y Aingh (1998) en los que se aportan datos respecto a que el repertorio de rutinas de las empresas difiere en función de la cultura nacional en la que operan. Kogut (1992) se manifiesta también en el mismo sentido en lo que se refiere al contexto histórico de los países industrializados.

ciados con los estrechos mercados de los PMD –los costes de llegar al mejor acuerdo cuando los posibles socios comerciales son pocos y heterogéneos (Chen y Chen, 1997).

Sin embargo, es posible que las normas que facilitan determinados tipos de transacciones económicas se conviertan en un estorbo a la hora de mantener una estructura empresarial jerarquizada que sea eficiente. Así, en relación con el respeto a los contratos, es posible que no se puedan aplicar, de modo eficiente, los sistemas que son válidos para una determinada comunidad o grupo a las relaciones económicas existentes entre los miembros del grupo y los demás. Las pautas de conducta que sirven para agilizar las relaciones entre individuos que tienen un contacto personal frecuente pueden fallar cuando son utilizadas por agentes más alejados y, de forma especial, los empresarios extranjeros pueden estar en desventaja. La tradición de compartir, cuyo objetivo es mitigar los infortunios de carácter exógeno, puede afectar negativamente a los incentivos cuando se aplica dentro de un grupo empresarial. Banerjee sugiere que dichos sistemas de gestión de los acuerdos aparecen en los sectores en los que las empresas son pequeñas, o en las pequeñas empresas de carácter marginal de aquellos sectores que también tienen grandes establecimientos. Aunque suelen asociarse a las comunidades rurales, señala que también aparecen en las áreas urbanas. Es probable que sean muy interesantes en actividades de carácter estático y no innovadoras, en las que las relaciones personales de tipo convencional sirven para mantener una repetición eficiente, aunque no sean útiles para impulsar la mayoría de las iniciativas más prometedoras e innovadoras. La debilidad de tal sistema a la hora de responder a las perturbaciones fue ilustrada en un estudio de caso del sector del cuero de la India (Banerjee y Nihila, 1995).

## 2.2. Falta de destrezas

Las empresas locales de los PMD pueden verse afectadas por la falta de capital humano, que resulta decisivo para la realización de actividades de equipo complejas. Los trabajadores de cuello blanco de las empresas industriales de los países desarrollados tienen, en promedio, un mayor nivel educativo y más destrezas analíticas que sus compañeros de cuello azul. Las empresas consideran que merece la pena pagar por sus activos innatos y adquiridos. Actividades tales como las de coordinación y supervisión se resisten, por su propia naturaleza, a la codificación en rutinas que se ciñen a las normas establecidas, ya que exigen la capacidad flexible y abstracta de resolver problemas, conjuntos especializados de destrezas o formación, o ambos aspectos. La mayoría de los PMD han hecho unas inversiones relativamente modestas en educación general avanzada. Algunos PMD han realizado una inversión más fuerte en la formación relacionada con destrezas técnicas concretas. Sin embargo, el carácter de equipo que tienen las estructuras jerárquicas de las empresas sugiere que las destrezas tienden a ser complementarias en vez de sustitutivas. La función de producción *O-rings* de Michael Kremer ha planteado este problema en su forma más cruda. Para que surja un producto que tenga valor,

cada una de las destrezas requeridas debe ser aplicada al menos hasta determinado umbral de capacidad.

Una manera de economizar en destrezas especializadas es emplear personas que posean varias destrezas, aunque no tengan un nivel elevado en ninguna de ellas. Esta práctica no sólo economiza en capital humano, escaso en su conjunto, sino que también permite realizar economías en lo que se refiere a la capacidad de coordinar, al interiorizar el individuo parte de la coordinación. Esta estrategia es coherente con las estructuras de dirección jerarquizadas pequeñas, formadas por pocos individuos que cuentan con bajos niveles de destrezas de tipo cuello blanco. Es posible que las organizaciones pequeñas sean más tolerantes respecto al error o a un rendimiento pobre en lo que se refiere a las actividades de equipo. La propiedad *O-rings* puede desvanecerse, en el sentido de que haya una reducida penalización, respecto al valor de lo producido, por el hecho de que no se logren los objetivos en una determinada actividad.

### 2.3. Falta de conocimientos

Un problema importante en muchas actividades es "saber qué es lo que uno no sabe". La falta de conocimientos se diferencia de la falta de destrezas de varias maneras. La idea que tenemos de las destrezas es que están incorporadas en los individuos al mismo tiempo que están sujetas a una clara definición económica. Todo el mundo sabe que una empresa necesita un sistema de contabilidad, y también es consciente de cuál es el tipo de formación especializada que aporta la capacidad de mantenerlo. Sin embargo, el conocimiento tácito y no incorporado es un "bien de experiencia". La empresa tiene un elevado grado de incertidumbre respecto a su valor, careciendo de la inversión en información. Puede que ni siquiera sepa qué es lo que debe pedir. Las decisiones importantes de inversión (importar una tecnología patentada, entrar en un mercado de exportación) exigen algún fondo de conocimiento que es identificable, aunque sea probablemente costoso y, desde un punto de vista geográfico, distante. Es posible que la empresa ni siquiera sepa que ha de hacerse con otros componentes del conocimiento relevantes para la decisión. Por supuesto, las consultoras u otros tipos de empresas pueden facilitar dicho fondo de conocimientos, pero la omnipresente incapacidad para garantizar la satisfacción del comprador en tales transacciones las vincula con el fallo del mercado correspondiente al conocido "problema de los limones".

La creciente literatura sobre los grupos empresariales en los PMD ilustra indirectamente la importancia que tiene el problema de economizar dicho fondo de conocimiento tácito, una vez que se han adquirido y se mantienen un conjunto de rutinas (Nelson y Winter, 1982, capítulo 5). Amsden y Hikino (1994), basándose principalmente en la experiencia de Corea, señalan que los patrones de diversificación no vinculada prevalentes en los grupos empresariales de los PMD surgen de la reutilización de una destreza: la capacidad de adquirir en el extranjero una tecnología establecida y hacerla funcionar de forma eficiente en el propio país. Cada uno de los grupos de Corea se estableció en primer lugar en algún sector,

que le sirvió como buque insignia, a través de un proyecto "llave en mano". Posteriormente, realizaron la diversificación sobre la base de las destrezas fungibles de las que disponían como consecuencia de la ejecución de los proyectos basados en la tecnología importada, y estas capacidades les permitieron obtener rentas sostenidas a dichos grupos, debido a que eran demasiado tácitas para que se filtraran a otras empresas en forma de conocimientos apropiables de manera directa. Como resultado, los grupos terminaron teniendo una distribución de actividades sectoriales bastante similar, a pesar de que se habían desarrollado desde diferentes puntos de partida.

#### *2.4. Falta de capacidades directivas*

Una frontera importante, aunque difícil de identificar, separa la falta de destrezas de carácter general de dirección y coordinación de las restricciones relacionadas con las destrezas y fondos de conocimiento específicos. Para hacerse una idea conviene pensar en la tarea de un coordinador del máximo nivel persiguiendo el imperativo, propio de la estrategia empresarial, de mantener el equilibrio entre, por un lado, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta una empresa en los mercados en los que opera y, por otro, la combinación y organización de aquellos activos heterogéneos (con sus propias fortalezas y debilidades) que están vinculados contractualmente con la empresa. En el contexto del mercado de un PMD, la tarea incluye evaluar las fisuras existentes en los mercados relacionados con el entorno de la empresa e idear formas para librarse de ellas, identificando, además, las carencias de destrezas y conocimientos que son, simultáneamente, importantes para la empresa y remediables. Se trata de una tarea de previsión, en la medida en que el coordinador trata de identificar la distribución de probabilidad de estados futuros de la naturaleza y de reducir la posibilidad de que los recursos que ha comprometido sufran perturbaciones inesperadas.

Al igual que les ocurre a los estudiosos de la administración de las empresas, quienes se han encontrado con dificultades para caracterizar de una forma precisa qué es lo que hace un ejecutivo del máximo nivel, tampoco es fácil saber cómo se puede diferenciar con claridad entre una empresa que cuenta con bajos niveles de destrezas relacionadas con la coordinación de las labores directivas y otra que padece una falta de destrezas más específicas. Las pruebas más convincentes se encuentran en estudios de casos que parecen descartar la falta de destrezas y conocimientos como restricciones decisivas y consideran las deficiencias gerenciales como explicación residual, aunque plausible. Se tienen algunas pruebas, derivadas de los estudios de casos de la transferencia de tecnología a las empresas locales, que demuestran que el proceso implica y es limitado por toda una serie de capacidades de la empresa receptora, las cuales no son en sí mismas tecnológicas. Entre ellas se incluyen la de hacerse con inputs que se adapten bien a la tecnología vigente, la de resolver las discrepancias existentes respecto a las capacidades entre las distintas escalones del proceso de producción de la empresa, y la de iniciar las mejoras y ampliaciones necesarias para aprovechar la tecnología, una vez que está establecida localmente (Dahlman, Ross-Larson y



Westphal, 1987). Se obtienen pruebas similares de los estudios de casos de la industrialización sustitutiva de importaciones. Olvidándose de la cuestión de la capacidad directiva, cabría esperar que las empresas implicadas en la sustitución de importaciones se desplazasen rápidamente a lo largo de sus curvas de aprendizaje. Sin embargo, el proceso requiere esfuerzos explícitos para dirigir y fomentar la adquisición de conocimiento, a través de la cada vez mayor diferenciación y especialización de sus destrezas internas (Bell, Ross-Larson y Westphal, 1984; Evenson y Westphal, 1995).

En un detallado estudio del desarrollo organizacional de los bancos de Indonesia se encontró que no tenían mayores problemas para adquirir o desarrollar la capacidad de ofrecer nuevos servicios de carácter específico, pero que, sin embargo, estaban limitados por la falta de capacidad directiva general, necesaria para identificar los servicios que podrían ser considerados valiosos por parte de los clientes y para determinar el método más eficaz a la hora de desarrollar cualquier capacidad que pretendieran lograr –contratar personal de otros bancos, enviar su propio personal a centros de formación ajenos a la empresa, tanto de dentro como de fuera del país, etc. El proceso llevó a que la autoridad, respecto a la toma de decisiones, se difundiera hacia los directivos de rango medio (encargados de los préstamos) que estuvieran en condiciones de aprender directamente de las oportunidades derivadas de atender a los clientes y evaluar la información que obtuvieran. El caso de la banca es especialmente interesante desde la perspectiva de las filtraciones, debido a que la mayoría de las innovaciones son bastante específicas y no apropiables. La tarea de la empresa receptora no es la de adquirir derechos o la de descifrar la tecnología, sino la de ser sagaz a la hora de tomar decisiones respecto a las labores directivas (McKendrick, 1994).

Que la capacidad directiva limita explícitamente el tamaño de las empresas en los países en desarrollo concuerda con un patrón que está bien documentado en los países industrializados. Las retribuciones de los ejecutivos de mayor nivel se incrementan fuertemente y de forma regular con el tamaño de las empresas que dirigen, con una elasticidad de alrededor de 0,3. Una explicación obvia de este resultado y de las pruebas relacionadas con él es que el valor del talento del coordinador principal se incrementa con el volumen y la complejidad de las actividades a coordinar; de ahí que el mercado de directivos asigne los mejores ejecutivos a las tareas más importantes.<sup>4</sup> También podrían explicar la relación señalada otros factores, entre ellos el hecho de que el control que realizan los accionistas sea más débil en las grandes empresas, pero la asignación eficiente del talento es seguramente la principal fuerza presente. Una economía nacional que cuente con una menor dotación de capacidades directivas es posible que se ajuste de diferentes maneras –reduciendo el tamaño medio de las empresas y utilizando al máximo el talento de los mejores ejecutivos disponibles, lo que probablemente hacen los grupos

---

(4) En Murphy, Shleifer y Vishny (1991) se expone un modelo teórico de este proceso y sus implicaciones para los PMD.

empresariales que se encuentran habitualmente en los PMD. En síntesis, los indicios que se tienen respecto a que la capacidad directiva es una restricción importante que afecta a la productividad y al tamaño de las empresas locales de los PMD son bastante convincentes.

### 3. LAS SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS Y LA MAGNITUD DE LAS FILTRACIONES

Supóngase que en la sección previa se han identificado correctamente las principales restricciones que afectan a la productividad de las empresas locales de los PMD. La magnitud de las filtraciones de productividad procedentes de las subsidiarias extranjeras debería depender entonces de la importancia de estas restricciones, del predominio de las subsidiarias extranjeras en varios sectores y de la fecundidad de las subsidiarias en su papel de proveedoras de beneficios filtrables relacionados con la productividad. Todo esto varía de un mercado a otro en formas que podrían resultar predecibles. En esta sección se sugieren algunas hipótesis y se señalan algunos resultados de carácter empírico que se encuentran en la literatura y que van en la línea de lo expuesto.

#### *3.1. Promoción y supresión de las filtraciones por parte de las EMN*

Por supuesto, la EMN que busca maximizar el valor persigue su propio interés en relación con los efectos de difusión, afectando consecuentemente a su magnitud. La decisión inicial de transferir una tecnología encapsulada al mercado del país huésped depende del aumento que se produzca en la probabilidad de que haya éxito en la copia o apropiación de la misma, la cual se incrementa con el incremento del número de lugares en los que se está empleando la tecnología. Las EMN pueden tener razones para creer que los intangibles de su propiedad estarán más seguros en su matriz, especialmente respecto a las subsidiarias extranjeras que no son totalmente de su propiedad. Una vez que las diversas destrezas y capacidades de la empresa matriz son transplantadas a la subsidiaria,<sup>5</sup> las filtraciones pueden afectar negativa y positivamente a los beneficios de la subsidiaria, con lo que será necesario invertir recursos económicos bien para reducirlas o bien para fomentarlas. La distinción más obvia es entre los efectos de difusión horizontales, hacia los competidores reales o potenciales, y los verticales. Los efectos de difusión verticales, que incrementan la productividad de los proveedores o clientes, tienden a afectar favorablemente a sus precios de reserva en las transacciones con las subsidiarias y requieren algún tipo de esfuerzo en orden a promover las filtraciones. La capacidad de la subsidiaria para recobrar los beneficios filtrados dependerá de la estructura del mercado. Se favorece la recuperación si el número de empresas es pequeño en ambas partes del mercado (es decir, si ni la subsidiaria ni el proveedor o

---

(5) Para un estudio teórico y empírico de los determinantes generales de la transferencia de tecnología, véase Blomström, Kokko y Zejan (1994).

cliente local tienen muchos competidores). Con independencia del número de participantes, la recuperación se ve favorecida si la subsidiaria puede lograr un compromiso contractual respecto a una relación de largo plazo cliente-proveedor con la empresa local. En ese caso, el contrato sirve para lograr la recuperación, al condicionar el esfuerzo que la subsidiaria tiene que realizar para que se produzca la filtración al cumplimiento de unas condiciones que favorecen a ambas partes. Con muchas empresas, o sin acceso a tales contratos, la empresa local se beneficia sin ningún coste de las filtraciones procedentes de sus competidores (las subsidiarias extranjeras); la empresa local puede hacerse con los beneficios derivados de las filtraciones que ha capturado hasta entonces y al menos que afecten al precio vigente en el mercado de sus productos.<sup>6</sup>

Similares consideraciones influyen en los esfuerzos que las subsidiarias podrían realizar para restringir o fomentar la transferencia a los competidores locales. Por supuesto, en general, los beneficios de la subsidiaria disminuyen con la productividad y eficiencia de sus competidores, con lo que el interés que termina dominando es el de excluir las filtraciones. Los efectos de polizón están, de nuevo, presentes: no se obtienen réditos de los recursos empleados en desalentar las filtraciones si las mismas se producirán de todos modos, procedentes de una de las subsidiarias extranjeras que compiten. El efecto negativo que las filtraciones tienen para los beneficios de la empresa que las realiza podría ser invertido en determinados casos. En los mercados emergentes, y de forma transitoria, los beneficios de la subsidiaria podrían incrementarse al mismo tiempo que lo hacen el número de variedades viables o el de oferentes presentes. Podrían aumentar con el tamaño total del mercado, cuando ello garantice la existencia de unos servicios colectivos eficientes (transporte, almacenamiento, etc.) que generen externalidades pecuniarias. Por supuesto, las filtraciones se producen al mismo tiempo que se equilibran mutuamente las cuotas de mercado de las empresas locales y de las subsidiarias con las que compiten. El diferencial de productividad subyacente reduce la cuota de las empresas locales, mientras que las filtraciones la aumentan (Markusen y Venables, 1999).

### *3.2. Los efectos de difusión y los tipos de déficit de las empresas locales*

Las posibilidades que existen para remediar, a través de las filtraciones, los cuatro tipos de déficit que afectan a las empresas locales sugeridos previamente son muy diferentes. Las estructuras empresariales basadas en las relaciones sociales propias de una determinada comunidad (en los casos en los que éstas se presentan como menos productivas que las relaciones basadas en el mercado, características de las subsidiarias) es probable que sean menos propensas a la filtración. Están basadas en pautas de conducta colectiva y corresponden a sociedades

(6) Desde un punto de vista teórico, otra forma de ver esta filtración vertical es considerarla en términos de los efectos de las EMN en cuanto al aumento de la variedad de inputs diferenciados disponibles en los mercados locales (Rodríguez-Clare, 1996).

que penalizan las desviaciones de los individuos. Esto es, aquéllos que decidieran transitar por nuevas vías no obtendrían ningún beneficio privado, a pesar de que, como consecuencia de los cambios colectivos, se lograra una sustancial ganancia en términos de valor. En vez de ello, el sistema tradicional tiende a persistir en aquellos mercados en los que muestra ser una institución menos productiva. Por supuesto, dichos patrones culturales no son inmunes al cambio. Gradualmente, pueden ser reemplazados al aumentar el número de individuos que reciben los influjos del sistema de mercado a través del sistema educativo, el viajar y hechos similares, que llevan a la formación de una masa crítica dispuesta a caminar por otros derroteros. Este proceso es una suerte de filtración, aunque no sea de las que se despliegan a través de los mercados de los diferentes productos.

El que las filtraciones alivien la falta de destrezas depende de los efectos que las subsidiarias tienen sobre la oferta neta de las mismas a las firmas locales. Como demandantes de trabajo cualificado, las subsidiarias extranjeras llevan a que las empresas locales deban pagar más por dicho factor. Por otra parte, es probable que ocasionen desplazamientos positivos en la oferta, suministrando formación ellas mismas o provocando el establecimiento de centros de formación independientes. El grado en el que las subsidiarias extranjeras son capaces de retener a los trabajadores que han formado se convierte en un factor relevante que afecta a esta filtración. La imposibilidad de establecer contratos de empleo de largo plazo perjudica a las subsidiarias y reduce el incentivo que tienen a la hora de mejorar la formación, a la vez que incrementa los beneficios esperados por las empresas locales como consecuencia de las filtraciones. La conclusión tan generalizada de que las subsidiarias extranjeras ubicadas en los PMD (pero no en otra parte) pagan mayores salarios que las empresas locales por trabajo de una determinada calidad,<sup>7</sup> puede reflejar en parte un esfuerzo optimizado para lograr los beneficios de la inversión en formación, a través de estrategias de salarios de eficiencia. Desde un punto de vista operativo, la magnitud de los beneficios derivados de las filtraciones procedentes del adiestramiento ofrecido deberían incrementarse con el efecto neto que tengan las subsidiarias sobre la oferta de destrezas a las empresas locales; la oferta neta se incrementa con la formación realizada o motivada por las subsidiarias y decrece con su capacidad para retener (o "acaparar") el acrecentado fondo de destrezas de la fuerza de trabajo.<sup>8</sup>

(7) Recientemente, Aitken, Harrison y Lipsey (1996) mostraron que las filiales de las EMN pagan salarios más elevados que sus competidores nacionales en México y Venezuela; en los Estados Unidos, los salarios sectoriales promedios están correlacionados positivamente entre sectores en los que está presente la inversión directa extranjera, pero las filiales extranjeras no pagan mayores salarios que sus competidores nacionales (Feliciano y Lipsey, 1999).

(8) Los estudios empíricos sugieren diversos resultados. Por ejemplo, Gershenberg (1987) concluye que las subsidiarias extranjeras ubicadas en Kenia suministran más adiestramiento que las firmas locales, aunque menos que las empresas de propiedad estatal, y que las subsidiarias retienen de forma desproporcionada a los directivos que han formado. Por otra parte, McKendrick (1994) observa una amplia dispersión por todo el sistema bancario indonesio de los alumnos de los programas de formación del Citibank.

La escasez de conocimiento funciona de acuerdo con la propiedad clásica de los bienes públicos de la información y su apropiación mediante ingeniería inversa, inventando alrededor de las tecnologías patentadas, y similares. La investigación realizada para el caso de los países industriales sugiere una considerable filtración, desde las subsidiarias extranjeras, de dichos activos vinculados al conocimiento (Mansfield y Romeo, 1980). Es muy probable que estos resultados no sean representativos respecto a lo que pasa normalmente en las empresas locales de los PMD. En aquellos lugares donde, en general, el conocimiento relevante está muy lejos de la frontera global, las empresas locales no padecen la falta de fuentes de información que pueda haber (cada una con su correspondiente precio). La filtración procedente de las subsidiarias extranjeras que más les podría ayudar sería la oportunidad que tienen de ver lo que es factible. Que un producto de mejor calidad puede ser fabricado y vendido a los precios vigentes, que los bienes producidos localmente se pueden exportar con beneficios a determinados mercados extranjeros, que un producto diseñado en el extranjero se vende bien en el mercado local (incluso antes de adaptarlo) son datos importantes para la empresa local que está considerando la posibilidad de hacerse con información costosa y que, por otra parte, no tiene otra forma de conocer su probable valor. La importancia de este beneficio fue señalada por Aitken, Hanson y Harrison (1997) en su estudio de los factores que, en el caso de las empresas locales mexicanas, estaban determinando las exportaciones de algunos de sus productos. La probabilidad de que una planta exporte se incrementa con la importancia de las exportaciones de las subsidiarias extranjeras en su sector y región, aunque no con la intensidad exportadora de tales plantas en su región. Es decir, aparentemente las exportaciones de las empresas locales responden a la demostración, por parte de las subsidiarias, de que determinada producción es rentable, más que a una ventaja comparativa local de carácter estático, que favorece tanto a las empresas locales como a las subsidiarias.

En lo que respecta a las carencias relacionadas con la dirección, la capacidad de respuesta que se tiene respecto a las filtraciones podría depender decisivamente de la situación de las empresas locales y de las subsidiarias de origen extranjero que compiten con ellas. El talento de carácter directivo, como otras destrezas, se puede obtener o mejorar partiendo de diversas fuentes externas, tales como los programas MBA existentes. Lo que una subsidiaria extranjera competidora puede ofrecer *de forma creciente* es una muestra de cómo actúa tal destreza en el contexto específico (sector, localización) en el que trabaja la empresa local. Para que esta filtración sea sustancial, la distancia entre ambas empresas no debe ser muy grande en varios sentidos. Uno de ellos es la diferencia de tamaño. El tamaño de las dos empresas no debe diferir demasiado; en caso contrario, las labores directivas se solaparían muy poco y las lecciones de la subsidiaria serían o bien irrelevantes o bien imposibles de aplicar. Por otra parte, si las diferencias son mínimas, la empresa local puede tener poco que ganar como consecuencia de la filtración procedente de la subsidiaria. Las diferencias en el tamaño podrían deberse a diferencias fundamentales en la estrategia de la empresa, tal como ocurre cuando las empresas locales y subsidiarias compiten entre sí, pero utilizan los recur-

tos en formas que son sistemáticamente distintas. La diferencia de tamaños es muy probable que esté muy correlacionada con la diferencia de productividades existente entre ambas. Kokko (1994) confirma lo que se acaba de apuntar señalando que las filtraciones son mayores cuando las empresas locales tienen una menor productividad que las subsidiarias, pero no demasiado menor.<sup>9</sup> En Kokko, Tansini y Zejan (1996)<sup>10</sup> se expone un resultado similar para Uruguay.

Para ver la potencialidad que tienen las subsidiarias a la hora de filtrar las capacidades gerenciales de carácter general, es importante recordar que las MNN tienden a operar principalmente en los sectores en los que las labores directivas son más complejas, en la coordinación de destrezas diversas que persiguen resultados inciertos. Esto es lo que sugieren el gran número de estudios que han encontrado que la intensidad de la I+D del sector y su intensidad publicitaria (u otros aspectos relacionados con la diferenciación del producto) son elementos muy relevantes para la predicción de la importancia de la inversión directa extranjera. Pugel (1981) mostró esto claramente al observar una fuerte relación entre el predominio de la inversión directa extranjera en un sector y la proporción de su fuerza de trabajo formada por directivos y personal similar. Por ello, las subsidiarias aparecen cuando las labores directivas son el principal reto, con lo que es probable que haya pocas filtraciones antes de que los PMD estén en una fase relativamente avanzada del proceso de desarrollo. Las filtraciones de las capacidades directivas de carácter general pueden seguir patrones nada uniformes –bajas para los países que están lejos o cerca de la frontera global de la eficiencia sectorial, altas para aquéllos que han logrado un nivel moderado, bajas para los países avanzados, en los que los niveles de productividad de las empresas locales difieren sólo de forma aleatoria de los correspondientes a las subsidiarias extranjeras–. Merece la pena resaltar también el hecho de que las “multinacionales del tercer mundo” florecen en los sectores donde se requiere una menor capacidad directiva, pero también en los sectores con requerimientos más diferenciados en lo que respecta a los entornos de los países desarrollados y los PMD, (Wells, 1983).

(9) Este autor descubrió que en las empresas mejicanas de propiedad local la productividad del trabajo se incrementaba de forma significativa con la participación de las empresas de control extranjero en el empleo del sector, pero que decrecía también significativamente con la interacción entre la presencia extranjera y la ratio sectorial del valor añadido por empleado en la empresa extranjera en relación con las locales. Kokko (1996) encontró una diferencia similar entre los sectores tipo enclave y aquéllos que tenían una mayor interpenetración entre las empresas locales y extranjeras.

(10) Los autores citados estimaron, para cada sector, la diferencia relativa media existente en lo que respecta a la productividad del trabajo entre las empresas nacionales y extranjeras, sin tener en cuenta su signo. Encontraron que, cuando la brecha era pequeña, la productividad del trabajo se incrementaba significativamente en las empresas de propiedad privada locales conforme lo hacía la cuota que las empresas extranjeras tenía en la producción del sector, no observando ningún tipo de relación en los sectores en los que la brecha era grande.

### 3.3. Otras predicciones

Los diferentes tipos de déficit que afectan a las empresas locales y las estructuras de mercado en las que se enfrentan con las firmas extranjeras aportan la mayoría de las predicciones más prometedoras acerca de la frecuencia y alcance de los efectos de difusión. Sin embargo, se encuentran también algunos patrones que se presentan de forma independiente.

1. En diversas actividades de servicios se ha observado una rápida expansión de la inversión directa extranjera, animada por alguna combinación de activos y tecnologías patentados y una relación continua como proveedores de servicios empresariales a las multinacionales de otros sectores. En general, los servicios se producen en el lugar donde se consumen y, por esa razón, podrían generar una mayor difusión, vía efecto demostración, que las actividades manufactureras. Por otra parte, el hecho de que se ofrezcan estos servicios básicamente a clientes multinacionales hace que no sean percibidos por las empresas locales.

2. Entre los sectores manufactureros, las diferencias en la estructura de mercado es probable que estén relacionadas con las diferentes sensibilidades de la productividad de las empresas locales con respecto a la cuota de mercado de las subsidiarias extranjeras en su conjunto. Katz (1984) afirma que los sectores de elaboración y montaje muestran mecanismos de difusión y de transferencia de tecnologías totalmente diferentes. Kokko (1994) comprobó que la productividad de las empresas locales se incrementaba significativamente con la participación extranjera en los sectores en los que los pagos por regalías correspondientes a los activos intangibles estaban por debajo de la mediana o que tenían una intensidad de capital situada por debajo de la mediana. En los sectores de elevados pagos por regalías o de gran intensidad de capital, el coeficiente de la pendiente no era significativamente más pequeño, pero tenía una mayor varianza. Una explicación lógica es que las subsidiarias extranjeras filtran, de forma regular, capacidades relacionadas con la gestión a las firmas locales en los casos de los sectores de baja tecnología y de montaje; en los sectores de elevada tecnología y de elaboración, se producen, a veces, importantes filtraciones de conocimiento, pero en otros escenarios las empresas locales o bien generan sus ganancias de productividad partiendo de otras fuentes externas o bien dependen de sus propias capacidades.

3. En los PMD existen varios canales, diferentes de las EMN, a través de los que se filtra conocimiento a las firmas locales. Los contratos de montaje fuera de la frontera (*offshore*) son un ejemplo destacado. Este tipo de montaje se realiza en las actividades en las que los PMD tienen ventajas en términos de costes y de eficiencia, en el sentido de ventaja comparativa vista en clave de equilibrio general, y en los que, además, tienen poca o nula desventaja respecto a los países industriales respecto a la productividad de carácter microeconómico. En este caso, los subcontratistas locales capacitados para las tareas de montaje pueden absorber la demostración realizada por su contratista principal, relacionada con las tareas de diseño y marketing más complejas. Uno se pregunta si este mecanismo podría ser la base del patrón de desarrollo observado en las

empresas de Taiwan: una vez que se han consolidado en el mercado local, tienden a expandirse en el exterior en forma de inversores directos de carácter horizontal, y sólo vuelven posteriormente (si es que lo hacen) a la diversificación no vinculada que se ve habitualmente en otros grupos empresariales de los PMD (Aw y Batra, 1998).

4. Los efectos de difusión y, consecuentemente, el crecimiento de la productividad pueden ser mayores en los PMD que siguen políticas de promoción de exportaciones que en aquéllos que fomentan las políticas de sustitución de importaciones. En general, una política comercial más eficiente debería lograr un mayor *nivel* de renta; el que debería generar también un *crecimiento* sostenido más rápido es una hipótesis menos obvia desde un punto de vista teórico. No obstante, los efectos de difusión diferenciales proporcionarían tal mecanismo (Balasubramanyam, Salisu y Sapsford, 1996). Los regímenes de sustitución de importaciones suelen atraer plantas incompletas de las subsidiarias extranjeras, que operan a escalas subóptimas y/o dependen fuertemente de los componentes importados. El número de competidores –locales o extranjeros– es probablemente pequeño, con lo que se reducen las oportunidades de contagio a través de las filtraciones. Los regímenes de promoción de exportaciones generan estructuras de mercado que carecen de estas limitaciones y, consecuentemente, es muy probable que intensifiquen el crecimiento de la productividad de los PMD, en la medida en que los efectos de difusión aumenten su productividad más rápidamente, llevándolos hacia la frontera mundial.

#### 4. CONSECUENCIAS DE POLÍTICA ECONÓMICA

El análisis precedente está motivado por dos cuestiones fundamentales. Primera, si bien las filtraciones de la productividad desde las subsidiarias extranjeras hacia las empresas locales están aparentemente muy generalizadas, no son ubicuas ni tampoco son independientes de la estructura de mercado en la que se mueve la empresa. Precisamos centrarnos en dónde y cómo es probable que se produzcan. Segundo, y más importante, en los estudios del desarrollo económico se ha dedicado poca atención a la, aparentemente, cuestión vital de cuáles son los factores que obstaculizan o fomentan el desarrollo de las capacidades de las empresas locales, para lograr que la productividad (en el sentido de capacidades organizativas y de dirección) se aproxime a la frontera establecida por los países industriales. Para que las políticas sean eficaces a la hora de promover el desarrollo, se precisa realizar más investigación en ambas direcciones.

Las filtraciones pueden aportar una justificación para que las políticas de los gobiernos de los PMD fomenten la entrada de inversión directa extranjera. La implicación más importante de este trabajo es que dicha justificación está probablemente condicionada por el nivel de desarrollo del país y por las estructuras de los sectores concretos en los que las subsidiarias extranjeras podrían establecerse. Por ello, un tratamiento favorable podría ser conveniente en el caso de algunos países, pero no en el



de otros, o para las EMN que entraran en algunos sectores, pero no para las que lo hicieran en otros. No se puede descartar la eficiencia que se podría derivar de establecer determinados requerimientos en los acuerdos, que podrían, simultáneamente, atraer subsidiarias extranjeras e incrementar la filtración de los beneficios. Exigencias respecto a proporcionar formación o realizar compras de inputs locales podrían incrementar el bienestar nacional de los PMD. La eficacia de tales políticas depende, sin embargo, de datos de los que todavía no disponemos; por ello, estos resultados no son una puerta abierta a los caprichos burocráticos. En términos prácticos y de acuerdo con la historia, su éxito parece bastante limitado (Conklin y Lecraw, 1997).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aitken, B.; Hanson, G. H. y Harrison, A. E. (1997): "Spillovers, Foreign Investment, and Export Behavior", *Journal of International Economics*, vol. 43, n° 1-3, agosto, pp. 103-132.
- Aitken, B.; Harrison, A. y Lipsey R. E. (1996): "Wages and Foreign Ownership: A Comparative Study of Mexico, Venezuela, and the United States", *Journal of International Economics*, vol. 40, n° 3-4, mayo, pp. 345-371.
- Amsden, A. H. y Hikino, T. (1994): "Project Execution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Later Industrialization", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 1, pp. 111-147.
- Aw, B.-Y. y Batra, G. (1998): "Firm Size and the Pattern of Diversification", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 16, n° 3, mayo, pp. 311-331.
- Balasubramanyam, V. N.; Salisu, M. y Sapsford, D. (1996): "Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries", *Economic Journal*, vol. 106, n° 434, enero, pp. 92-105.
- Banerjee, A. V. (1996): "Notes Towards a Theory of Industrialization in the Developing World", Massachusetts Institute of Technology, Working Paper, Cambridge.
- Banerjee, N. y Nihila, M. (1995): "Business Organizations in the Leather Industries of Calcutta and Madras", Centre for Studies in Social Sciences, Working Paper, Calcuta.
- Bell, M.; Ross-Larson, B. y Westphal, L. E. (1984): "Assessing the Performance of Infant Industries", *Journal of Development Economics*, vol. 16, n° 1-2, septiembre-octubre, pp. 101-128.

- Blomström, M. y Kokko, A. (1998): "Multinational Corporations and Spillovers", *Journal of Economic Surveys*, vol. 12, n° 3, julio, pp. 247-277.
- Blomström, M.; Kokko, A. y Zejan, M. (1994): "Host Country Competition, Labor Skills, and Technology Transfer by Multinationals", *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 130, n° 3, pp. 521-533.
- Caves, R. E. y Uekusa, M. (1976): *Industrial Organization in Japan*, Brookings Institution, Washington.
- Chen, H. y Chen, T.-J. (1997): "Network Linkage and Location Choice in Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 445-467.
- Conklin, D. y Lecraw, D. (1997): "Restrictions on Foreign Ownership During 1984-1994: Developments and Alternative Policies", *Transnational Corporations*, vol. 6, n° 1, abril, pp. 1-30.
- Dahlman, C. J.; Ross-Larson, B. y Westphal, L. E (1987): "Managing Technological Development: Lessons from the Newly Industrializing Countries", *World Development*, vol. 15, n° 6, junio, pp. 759-775.
- Evenson, R. E. y Westphal, L. E. (1995): "Technological Change and Technology Strategy", en Behrman, J. y Srinivasan. T. N. (eds.), *Handbook of Development Economics*, vol. IIIA, Elsevier, Amsterdam, pp. 2.209-2.299.
- Feliciano, Z. y Lipsey, R. E. (1999): "Foreign Ownership and Wages in the United States, 1987-1992", National Bureau of Economic Research, Working Paper n° 6923, Cambridge.
- Gershenberg, I. (1987): "The Training and Spread of Managerial Know-How, A Comparative Analysis of Multinational and Other Firms in Kenya", *World Development*, vol. 15, n° 7, julio, pp. 931-939.
- Katz, J. M. (1984): "Domestic Technological Innovations and Dynamic Comparative Advantage: Further Reflections on a Comparative Case-Study Program", *Journal of Development Economics*, vol. 16, n° 1-2, septiembre, pp. 13-37.
- Kogut, B. (1992): "National Organizing Principles of Work and the Erstwhile Dominance of the American Multinational Corporation", *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, n° 2, pp. 285-325.
- Kokko, A. (1994): "Technology, Market Characteristics, and Spillovers", *Journal of Development Economics*, vol. 43, n° 2, abril, pp. 279-293.
- Kokko, A. (1996): "Productivity Spillovers from Competition between Local Firms and Foreign Affiliates", *Journal of International Development*, vol. 8, julio, pp. 517-530.

- Kokko, A.; Tansini, R. y Zejan, M. C. (1996): "Local Technological Capability and Productivity Spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector", *Journal of Development Studies*, vol. 32, nº 4, abril, pp. 602-611.
- Lubatkin, M. H.; Momar N. y Vengoff, R. (1997): "The Nature of Managerial Work in Developing Countries: A Limited Test of the Universalist Hypothesis", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, cuarto trimestre, pp. 711-733.
- Lucas, R. E., Jr. (1978): "On the Size Distribution of Business Firms", *Bell Journal of Economics*, vol. 9, nº 2, otoño, pp. 508-523.
- Mansfield, E. y Romeo, A. (1980): "Technology Transfer to Overseas Subsidiaries by U.S.-Based Firms", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 95, nº 4, diciembre, pp. 737-750.
- Markusen, J. R. y Venables, A. J. (1999): "Foreign Direct Investment as a Catalyst for Industrial Development", *European Economic Review*, vol. 43, nº 2, febrero, pp. 335-356.
- McKendrick, D. (1994): "Building the Capabilities to Imitate: Product and Managerial Know-how in Indonesian Banking", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 2, pp. 513-535.
- Mead, D. C. y Liedholm, C. (1998): "The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries", *World Development*, vol. 26, nº 1, enero, pp. 61-74.
- Morosini, P.; Shane, S. y Singh, H. (1998): "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, primer trimestre, pp. 137-158.
- Murphy, K. M.; Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1991): "The Allocation of Talent: Implications for Growth", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, nº 2, mayo, pp. 503-530.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- Pugel, T. A. (1981): "The Determinants of Foreign Direct Investment: An Analysis of US Manufacturing Industries", *Managerial and Decision Economics*, vol. 2, diciembre, pp. 220-228.
- Rodríguez-Clare, A. (1996): "Multinationals, Linkages, and Economic Development", *American Economic Review*, vol. 86, septiembre, pp. 852-873.
- Wells, L. T. (1983): *Third World Multinationals*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass..
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York.

### ABSTRACT

Most research suggests that spillovers commonly benefit the productivity of LDCs' local firms from market contacts with foreign subsidiaries, but little attention has gone to where those spillovers might be large, where nonexistent. In particular, LDC local firms can be constrained away from frontier effectiveness in at least four ways. Each constraint has different implications for the nature and extent of spillovers from foreign subsidiaries. The analysis also yields predictions how spillovers will vary with differences in the situations of subsidiaries and local competitors, and with elements of the structures of industries in which they operate. Limited empirical evidence supports the predictions and the general approach to refining our expectations about the prevalence and nature of spillovers.

*Key words:* Multinational enterprise, spillovers, Managerial capability, Community based standards.