

# MULTILOCALIZACIÓN: UNA ESTRATEGIA PARA COMPETIR GLOBALMENTE\*

MÓNICA MARÍA SINISTERRA RODRÍGUEZ

Magíster en Administración con énfasis en Negocios Internacionales,  
Universidad Icesi, Colombia.

Profesora asistente, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad del Cauca, Colombia.

Dirigir correspondencia a Mónica Sinisterra, Claustro de Santo Domingo, Universidad del Cauca, Calle 5

# 4-70, Popayán, Colombia.

msinisterra@unicauca.edu.co

Fecha de recepción: 18-08-2008

Fecha de corrección: 07-11-2008

Fecha de aceptación: 19-01-2009

## RESUMEN

Este artículo busca mostrar, a través de una revisión bibliográfica analítica, la pertinencia de la hipótesis que plantea la multilocalización como una de las mejores estrategias empresariales para competir globalmente, específicamente, cuando las empresas tienen ventajas competitivas y son capaces de identificar y aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. La principal implicación de esta hipótesis es que reclama una mayor atención sobre las nuevas

necesidades de habilidades empresariales para ligar la ruptura de la cadena de valor que la integración comercial produce.

## PALABRAS CLAVE

Multilocalización, Cadena de Valor, Ventajas Competitivas, Producción en el Exterior.

**Clasificación JEL:** F23, L23, R30

## ABSTRACT

*Multilocation: a strategy for global competition*

\* Este documento es el resultado del proyecto de investigación "Análisis del Impacto de la Mayor Integración Comercial en las Decisiones de Localización de las Empresas Exportadoras en Colombia: Implicaciones para el Desarrollo Regional", realizado para optar al título de Maestría en Administración. Agradezco los comentarios a los miembros del Seminario Permanente de Economía de la Universidad del Cauca.

This article, through an analytical bibliographical review, aims to show the relevance of the hypothesis that outlines multilocation as one of the best managerial strategies to compete globally, especially when the firms enclose competitive advantages and they are capable to identify and to take advantage of the comparative advantages of the regions. The

main implication of this hypothesis is that it claims a bigger attention over the new necessities of managerial abilities with the purpose of tying the rupture of the chain value that the commercial integration generates.

**KEY WORDS**

Multilocation, Chain Value, Competitive Advantages, Offshoring.

*“La localización de las empresas en el espacio moldea la naturaleza de la competencia entre las empresas de una forma específica. Independientemente del número de empresas que operan en la industria desde una perspectiva agregada, la competencia está localizada: cada empresa compite de forma más intensa con sus vecinos que con empresas localizadas en otros territorios”.*

**Kaldor (1935)**

## INTRODUCCIÓN

La reducción de los costos de transporte y de las barreras al comercio, el mayor acceso a las nuevas tecnologías y la aparición de segmentos de mercado con demandas más sofisticadas, han permitido una mayor integración de los mercados globales, han aumentado los volúmenes de comercio internacional y han fortalecido los canales de distribución internacional de mercancías. Al mismo tiempo, estos factores han aumentado la importancia relativa del comercio internacional en la cadena de valor, lo que ha permitido la aparición de un mayor número de competidores con ventajas en costos y la consolidación del papel que juegan las empresas en la dinámica de los mercados. Por tanto, la mayor integración comercial ha cambiado el entorno competitivo en que se mueven las empresas actualmente, tanto en la forma de competencia, número y características de los rivales, características de las demandas, ámbitos espaciales de competencia, grado de actuación local y global, recursos y capacidades; así como sus formas de distribución logística.

La competencia internacional supone para las empresas la consolidación de su estructura de costos, ya sean estos financieros, productivos o administrativos; de tal forma que permitan a las empresas cumplir su objetivo estratégico de participar eficazmente en los mercados mundiales. El cambio de entorno hacia uno internacional implica, por tanto, el establecimiento de estrategias adecuadas que posibiliten la eficiencia en las operaciones de producción y administración, sobre la base que la limitación de recursos y factores internos desaparece, debido a la mayor integración comercial.

En este contexto aparece la estrategia de *multilocalización, deslocalización o fragmentación de la producción*, como el proceso mediante el cual se dividen las actividades de producción y administración<sup>1</sup> en el interior de la empresa, y se trasladan hacia distintas regiones dentro o fuera de un país. En particular, se define multilocalización intrarregional como aquella multilocalización doméstica que se produce dentro de un país y que permite a la empresa volverse multi-planta.

1 Las actividades de administración están orientadas a la gestión de la operación de logística de aprovisionamiento y exportaciones, así como a la administración contable y financiera de la empresa.

La relevancia del análisis teórico de este fenómeno consiste en la posibilidad de entender el funcionamiento de los mercados actuales y del comportamiento de las empresas en contextos interdependientes y competitivos.

La globalización, extendida durante los años noventa, dio lugar a distintos análisis, especialmente en el campo de la Nueva Geografía Económica (NGE), que postulaban la liberalización del comercio exterior como la principal causa de la desconcentración espacial de la industria como un todo; a pesar de ello, “a medida que las localizaciones se especializan también pueden producir una aglomeración espacial de determinadas industrias” (Fujita, Krugman y Venables, 2000, p. 322). Esto implica que las localizaciones deben identificar claramente sus características relevantes, puesto que la ubicación afecta la ventaja competitiva de las empresas por sus efectos sobre la productividad tal como lo planteó Porter (1986), y por sus efectos sobre el grado de competencia, como lo planteó Duch (2004) desde el punto de vista de la Nueva Organización Industrial (NOI).

Las empresas que compiten en entornos internacionales pueden clasificarse en distintas categorías según sus estrategias. Por una parte está la empresa exportadora tradicional que emplazada en un lugar vende bienes y servicios al resto del mundo. Por otra parte está la empresa internacional que no sólo traslada locaciones productivas a otros países en cuyo caso es una empresa transnacional, sino que también aprovecha las ventajas en recursos de cada país y asume costos inferiores a los producidos en su lugar

de radicación. Así mismo están las empresas globales, capaces de reestructurar la producción de tal forma que la fragmentan y la emplazan en distintas locaciones de acuerdo con la dotación factorial de cada lugar receptor. La diferencia fundamental en la estrategia entre estas dos últimas tipologías de empresas es la capacidad de aprovechar las ventajas comparativas de los países y sus propias ventajas competitivas (si las tienen).

La mayor integración comercial y todos los cambios microeconómicos que la acompañan, retan a las empresas a internacionalizarse (pertenencia a bloques estratégicos, *joint ventures* o aventuras conjuntas, *offshoring* o producción fuera del país, etc.) o a fragmentar su producción, a través de estrategias de diferenciación basadas en la localización geográfica estratégica y estrategias de minimización de costos y costos por objetivo, como: la creación conjunta de valor, la gestión compartida, la subcontratación (*outsourcing*), la multilocalización y la orientación al cliente con diferenciación de producto, servicio personalizado y estándares altos de calidad.

A través de una revisión bibliográfica analítica-interpretativa, este artículo busca mostrar la pertinencia de la hipótesis que plantea a la multilocalización como una de las mejores estrategias empresariales para competir globalmente, específicamente cuando las empresas tienen ventajas competitivas y son capaces de identificar y aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. La principal implicación de esta hipótesis es que reclama una mayor atención sobre las nuevas necesidades de habilidades

empresariales para ligar la ruptura de la cadena de valor que la integración comercial produce.

El contenido de este documento es el siguiente. La primera sección es esta introducción. La segunda sección presenta un marco de análisis para la multilocalización. La tercera sección muestra su base conceptual y el estado de los avances en el área desde la perspectiva de las teorías económicas y administrativas. La cuarta sección identifica las principales ventajas y desventajas de esta estrategia. Y finalmente se presentan algunas conclusiones.

## **I. UNA DIGRESIÓN ENTORNO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

El proceso de internacionalización puede ser explicado por distintos factores, cada uno de ellos más alineado con la velocidad de los cambios que experimentan las economías en el contexto de la globalización y la sociedad de la información (Cavusgil, 1980; Olivares, 2005). Entre estos factores están la presencia de redes que evidencian un vínculo interorganizacional en la experiencia de internacionalización y, por tanto, mecanismos coordinados y cooperativos de acceder a los mercados internacionales que requieren nuevas formas de contratación (Bermeo y Bermeo, 2005), y las tecnologías de la información y telecomunicación (TIC) que revolucionan la forma de distribuir y adquirir información, por tanto las experiencias de comercialización, distribución, etc. (Lovely, 2004).

Las redes implican en sí mismas la adquisición y utilización de un

conjunto de recursos y capacidades que permiten generar vínculos que generan resultados positivos en la red local. Siguiendo esta idea, Wagner (2001) muestra que los resultados de I+D de las pymes están vinculados a la localización y a la inversión directa en el exterior. Por tanto, es posible afirmar que, en la actualidad, factores externos a las empresas pero evidentemente sinérgicos, permiten que muchas empresas se internacionalicen porque son capaces de articularse a una red local que potencia sus conocimientos para incursionar en los mercados mundiales, puesto que a medida que intensifican su actividad internacional, las empresas tienden a conocer mejor los requisitos que el mercado demanda a su producto, las políticas de comunicación adecuadas en un contexto global, las estrategias de entrada en los mercados óptimas para su producto, etc.

Bermeo y Bermeo (2005) plantean que las interrelaciones se generan al compartir o transferir una actividad de valor entre unidades estratégicas de negocios similares o diferentes con el propósito de mejorar su eficiencia, disminuir su costo o aumentar la diferenciación. Siguiendo esta idea, en el marco de procesos específicos de internacionalización de empresas colombianas, Ramírez (2006) formula la renovada importancia de la competencia entre cadenas y no entre empresas independientes en los procesos de comercio global; el robustecimiento de la cadena se hace vital para la supervivencia en los mercados internacionales y, por tanto, en una estrategia clave para abordar la internacionalización.

Según Belso (2005), el desarrollo de las actividades basadas en el conocimiento por las empresas está relacionado directamente con la capacidad de las empresas de interactuar con el exterior. Según este autor “el grado de internacionalización, el número de años involucrados en la actividad internacional, la importancia de las redes empresariales e institucionales o la localización influyen en la intensidad de las actividades basadas en conocimiento” (p. 8). Además, encuentra evidencia aplicada a empresas manufactureras en Alicante (España), que permite afirmar que el desarrollo de actividades vinculadas con el mercado y con el producto es significativamente explicado por las redes de clientes, el grado de globalización de la empresa y el sector, la pertenencia a un distrito industrial y la intensidad de la actividad internacional.

Este mismo desarrollo de capacidades y recursos es reconocido por Franko (1989) como una de las bases para el éxito en la experiencia internacional. Según Franko, las actividades en materia de investigación y desarrollo juegan un papel clave en la consecución de mayores cuotas de mercado internacional. Además, según Comeche, Debón y Puig (2006), la localización industrial puede ser entendida como un elemento de cooperación en los emprendedores internacionales, que utilizan la internacionalización como estrategia para la supervivencia

y camino hacia el éxito en entornos globalizados.

Evidentemente, en la actualidad las empresas realizan un esfuerzo importante por adaptarse a la incertidumbre actual de los mercados mundiales,<sup>2</sup> pero manifiestan aún una limitación para la producción de productos dinámicos con mayor grado de sofisticación (Hausmann, Hwang y Rodrik, 2005; Lotero, 2007). Estas características pueden evidenciar la presencia de mercados locales altamente imperfectos, con empresas que se comportan en forma monopolística en áreas geográficas determinadas, y que compiten fuertemente con otras empresas en aquellos mercados donde las economías de aglomeración concentran un gran número de ellas.<sup>3</sup>

Los enfoques gradualistas de la exportación que siguen la perspectiva de análisis de la teoría de crecimiento de la firma de Penrose<sup>4</sup> plantean que la decisión de establecer actividades de exportación, se determina de acuerdo con el grado de incertidumbre y de acceso a la información. Esta teoría de enfoque, completamente conductista, plantea que las empresas que exportan desarrollan un conocimiento específico y un conjunto de capacidades que les permiten competir en los mercados globales, conocimiento que surge y se acumula en forma gradual y que aplican a medida que avanzan en las diferentes etapas

---

2 Se debe reconocer que la importancia de las exportaciones para la estructura industrial de las regiones es cada vez mayor, en cuanto constituyen la base para aumentar la competitividad y el crecimiento regional dado su aporte en sectores de alto valor agregado.

3 Una descripción muy cercana al modelo de competencia monopolística Dixit-Stiglitz.

4 La teoría de crecimiento de Penrose muestra que la firma crece a medida que comienza a tomar decisiones estratégicas en ambientes de incertidumbre e información incompleta.

del proceso de internacionalización, en su propio proceso de aprendizaje incremental.

El enfoque gradualista o modelo de Uppsala (Johanson y Valhne, 1975) muestra a la internacionalización como un proceso gradual que empieza cuando la empresa se vuelve exportadora, luego se convierte en empresa multinacional, posteriormente en empresa transnacional y finalmente en empresa global.

Aún sin saber exactamente en qué fase del proceso de internacionalización se hallan las empresas colombianas, al tomar únicamente a las empresas exportadoras, se parte de la base del proceso de internacionalización. Esta condición permite revisar el alcance del proceso al realizar el análisis desde este punto de partida.

Otra implicación del enfoque gradualista con relación a la localización de las empresas exportadoras es que el incremento de la participación en el mercado doméstico es en realidad el primer paso para la internacionalización, dado que supone un conjunto de decisiones secuenciales e incrementales que reflejan el proceso de aprendizaje acumulativo de la empresa. No obstante, los trabajos empíricos que desarrollan esta hipótesis son limitados y abordan principalmente el tema administrativo centrándose en los recursos y las capacidades gerenciales (Bilkey, 1977; McConnell, 1979).

Por tanto, las empresas se expanden o crecen teniendo en cuenta el ámbito (nacional o internacional), el criterio (expansión geográfica o expansión sectorial) y el grado de integración

de la empresa (vertical u horizontal). La integración vertical se produce cuando una firma participa en más de una etapa sucesiva de la producción o distribución de bienes y servicios.

Sin embargo, el modelo de Uppsala ha sido criticado por su limitación para explicar las realidades de las empresas que se internacionalizan en un contexto de globalización, de alta competencia, mayor información e interdependencia estratégica. Respondiendo a estas críticas, Olivares (2005) intenta revisar su validez contextual a partir de la estimación de un modelo de duración para tres cortes de tiempo y tres muestras de empresas (2.188, 2.595 y 3.072 empresas, respectivamente). Este autor demuestra que el modelo de internacionalización por etapas sigue siendo aún válido aunque con una velocidad de paso entre etapas en aumento progresivo. Esto significa que elementos como las redes locales o el mayor acceso a las tecnologías de información, están permitiendo que cada vez más empresas (aun pequeñas) rápidamente pasen de la exportación a través de distribuidores a exportación directa y, posteriormente, a localización de plantas en el exterior.

La adquisición de tecnologías informáticas y de comunicación por parte de las empresas evidencia su esfuerzo paralelo de inversión tanto en instalaciones como en recurso humano, aumentando el valor agregado que se aporta a los clientes. Las tecnologías dan respuesta a las necesidades del negocio de integración entre las sedes y homogenizan procesos y mejoran la comunicación entre los centros: facilitan mejoras en los procesos de negocios logísticos y la integración

(a través de tecnologías de la información y la comunicación o TIC), permiten estrategias B2B (*business to business*) y B2C (*business to consumers*), vinculan tecnologías a procesos y gestión, agilizan tiempos reales de pedidos, ajustan el *timing* y permiten planificar la producción, además del desarrollo de nuevas funcionalidades intra e inter-organizacionales (Lovely, 2004; Olivares, 2005; Rudi, Kapur y Pike, 2001).

En resumen, el ahorro en costos y el incremento en competitividad que se obtienen del mayor acceso a TICs tienen importantes repercusiones para aquellas empresas que desean comprometerse con los mercados internacionales, influyendo en el compromiso que están dispuestas a asumir, así como la conciencia de que esos mercados se vuelven más asequibles a medida que disponen de mayores herramientas tecnológicas de bajo costo como lo es Internet. Las TICs permiten a las empresas o grupos de empresas superar problemas como la saturación del mercado, buscar mercados menos competidos en distintas fases del ciclo de vida del producto, la búsqueda y acceso a nuevos mercados, o seguir a un importante cliente o socio en su aventura internacional.

Por tanto, es claro que el proceso de internacionalización producido durante los años noventa desafía a

las empresas a encontrar las mejores estrategias entre las descritas para manejar los mercados en los que actúan; ellas deben decidir si estar cerca o lejos de los mercados, si centralizar o no sus operaciones, el nivel de especialización óptimo y, finalmente, deben decidir cómo coordinar las distintas actividades que realizan.

Pontes y Parr (2005) han mostrado que la mayor parte de las compañías distribuidoras y comercializadoras internacionales operan hoy utilizando la multilocalización como estrategia principal global, cuando los costos de transporte de los bienes finales son altos.<sup>5</sup> Además, existe un conjunto importante de empresas multinacionales que tienden a ser horizontales, puesto que o bien, les resulta más barato explorar las ventajas comparativas de las regiones –otros países–, lo que les permite no asumir altos costos de transporte, o bien, son productoras de los llamados *bienes no transables*.<sup>6</sup>

Ya en la subregión, recientemente se ha observado también la generación de alianzas y plataformas de pequeños productores exportadores o de importadores para llegar a los mercados mundiales aprovechando a su favor la fragmentación de las actividades de la cadena de valor en distintas localizaciones.

El estudio de las empresas exportadoras es relevante en cuanto ocupan

5 Según Pontes y Parr (2005), en ausencia de economías espaciales de escala y alcance, las empresas con una sola planta son la regla. Sin embargo, en presencia de este tipo de economías es posible encontrar empresas multinacionales con integración vertical (cuando los costos de transporte del bien final son bajos) u horizontal (cuando los costos de transporte del bien final son altos).

6 Un bien no transable es aquél no sujeto al comercio internacional por tener altos costos de transporte o dificultades para salir de su país de origen, o simplemente porque se ofrecen en forma personal. En general, son bienes no transables los servicios y la construcción. Sin embargo, cada vez más los servicios se convierten en bienes transables y sobre todo importables.

una posición importante en la estructura industrial de un país. En general, éstas son las empresas de mayor tamaño, más productivas y las que más aportan a la producción nacional. Además que son las que permanentemente toman decisiones estratégicas en condiciones no competitivas.

En general la investigación sobre las empresas exportadoras ha estado centrada en el análisis de los factores que resultan explicativos de la decisión de exportar y del esfuerzo exportador centrados en la exploración de las características internas de las empresas (tamaños, capacidades tecnológicas), las características de la administración (motivaciones, compromiso, liderazgo), y la estrategia del *marketing* internacional (adaptación de productos, gama, estrategia de distribución), con resultados muy fragmentados y en ocasiones contradictorios (Cantwell, 1994). Esta fragmentación es reconocida desde Bilkey (1977) quien se muestra de acuerdo con la necesidad de una profundización de las líneas de investigación en este campo. Posteriormente, autores como Bernard y Jensen (2007) se han propuesto demostrar la superioridad de las empresas exportadoras en comparación con las no exportadoras en términos de productividad, calidad, supervivencia, potencial de crecimiento, etc. Recientemente puede mostrarse cómo el estudio del sector externo y, en particular de las empresas, ha ido evolucionando especialmente después de haber entrado en escena Michael Porter (1986, 2003) con su análisis de la competitividad. Es así como Hausmann y Rodrick (2003), entre otros economistas, han comenzado a analizar este campo.

## 2. LA MULTILocalIZACIÓN: UN MARCO DE ANÁLISIS

El análisis de la multilocalización es un área relativamente novedosa, debido a que es un fenómeno reciente producido por la profundización de la integración comercial, y la casi total aceptación del mayor papel de las empresas en el funcionamiento de los mercados mundiales. Las bases para el análisis pueden encontrarse tanto en la teoría económica, desde la perspectiva de la Nueva Organización Industrial y la Nueva Teoría del Comercio Internacional, como en la teoría administrativa, desde la perspectiva de las Teorías de la Gerencia Estratégica, la Teoría de los Recursos y Capacidades, así como de las Teorías de la Cadena de Abastecimiento Global.

La relevancia del análisis de la multilocalización se debe tanto a los efectos que se producen sobre el empleo –calificado y no calificado–, los costos y la rentabilidad de las empresas, así como sobre el desarrollo regional. Debe ser claro que la fragmentación de la producción y la deslocalización industrial puede significar al mismo tiempo una acción que no se justifica social y ambientalmente, si son tenidos en cuenta los efectos negativos sobre el empleo de la población, la congestión y el medio ambiente cuando las empresas deciden llegar o retirarse de un determinado emplazamiento sólo siguiendo las consideraciones de un análisis de rentabilidad-costo privado, excluyendo los costos y beneficios sociales de su intervención en una región.

Siguiendo la hipótesis clásica que las ventajas de una región para generar exportaciones industriales son, o bien

la presencia de abundancia relativa de los factores de uso intensivo en el sector industrial, que determinan la ventaja comparativa de la región (Teorema Heckscher-Ohlin),<sup>7</sup> o la localización geográfica que determina la posibilidad de explotación de economías de escala y minimización de los costos de transporte (Krugman, 1995; Hoffman y Markusen, 2006); Moreno (2007) plantea que en Colombia, en el periodo post-apertura, se produjo una alta volatilidad causada por los instrumentos de política comercial y las variaciones de la tasa de cambio y una baja concentración de las exportaciones industriales en regiones con mayor cercanía con la demanda externa. Este último hallazgo de carácter paradójico con respecto a las formulaciones de la teoría del comercio internacional también es mostrado por Lotero (2007), el cual plantea cómo la apertura económica no produjo los niveles de diversificación de las exportaciones que se esperaban, ni una reconfiguración del patrón de especialización y localización industrial orientada según el grado de cercanía a los mercados externos. Otros elementos sobre las disparidades regionales y los desequilibrios que se pueden generar con la internacionalización de las empresas como fenómenos regionales son formulados en forma extensa por Méndez (1997) y Moncayo (2004).

Hay un número importante de estudios que abordan directamente el tema de la multilocalización o fragmentación de la producción. En

primer lugar están aquellos estudios que la tratan desde el punto de vista internacional, y en segundo lugar están aquellos que la abordan desde un punto de vista doméstico. Los primeros son análisis que intentan, a partir del andamiaje de la teoría del comercio internacional, aportar al entendimiento de la localización industrial —y de los servicios—, más allá del enfoque tradicional que han mantenido los análisis desde el punto de vista doméstico. Estos se centran en el papel de los costos en general, y las economías de escala y aglomeración en las decisiones de localización de las empresas.

Baldwin, Beckstead y Caves (2001), Cantwell (1994), Deardorff (2001), Jones (2000) y Venables (1999) examinaron las implicaciones de la fragmentación de la producción internacional en el análisis de los flujos comerciales y la política comercial. Estos autores encuentran que la multilocalización es más sensible a las diferencias en los costos de producción entre países más que a los diferenciales de costos entre las actividades de producción dentro de un país dado, comparado con el comercio de bienes finales.

Prema-Chandra (2003), en un estudio para Asia del Este, mostró que la fragmentación de la producción crece más rápido que el comercio mundial de manufacturas y que el grado de dependencia de Asia del Este sobre esta nueva forma de especialización internacional es proporcionalmente

---

7 Este es el postulado clásico de la ventaja comparativa del modelo Heckscher-Ohlin: Un país se especializará en la producción del bien que utilice en forma intensiva el factor de producción abundante, y exportará dicho bien.

mayor, comparada con Estados Unidos y Europa. Además, el resultado de esa fragmentación internacional de la producción ha sido volver más dependiente del comercio extra-regional, el mayor dinamismo del crecimiento de Asia del Este; fortaleciendo el caso para un enfoque global más que regional, de la formulación de la política comercial y de inversión.

Tirado, Pons y Paluzie (2005) muestran cómo para España el progreso en la integración económica regional favorece la profundización en la especialización productiva y que ésta, sin duda, constituye un elemento central de los procesos de crecimiento económico en el largo plazo. Además, encuentra a dicha especialización como la principal causante de las diferencias importantes en las estructuras productivas regionales y de la localización y concentración geográfica de la industria española a lo largo del periodo 1850-1936.

Jensen y Kletzer (2008) muestran las implicaciones sobre la distribución de las ganancias del comercio entre trabajo y capital de la fragmentación de la producción en la forma de subcontratación internacional —el llamado *offshoring*.

No obstante, el marco de análisis de la multilocalización ha estado carente en términos de las posibilidades de generar estudios empíricos del fenómeno y sus implicaciones en los patrones de producción y comercio internacional, habiéndose limitado al análisis de caso de las multinacionales (Bernard y Jensen, 2007; Caves, 1971; Egger y Pfaffermayr, 2005; Helpman y Krugman, Markusen, Kaempfer y Maskus, 1995; Markusen y Venables, 1995; Pontes

y Parr, 2005). Carencia debida en parte a la dificultad para obtener datos estadísticos que permitan la cuantificación de los efectos. Empero, entre estos autores cabe resaltar para los objetivos de este trabajo, el estudio de Pontes y Parr (2005) sobre los patrones de localización de las empresas multinacionales multiplanta a partir de tres fuerzas: economías espaciales de escala y alcance, costos de transporte del bien final y costos de la movilidad de factores. Su énfasis en la localización permite entrever la importancia del espacio para la explicación de las tendencias actuales de configuración industrial.

Por su parte, en el análisis dentro de un país dado, algunos estudios se han limitado al estudio de los patrones de localización geográfica de la industria y, en general, de la actividad económica (Fujita *et al.*, 2000; Helpman y Krugman, 1985). Desde esta perspectiva existe una relación directa entre el grado de especialización en una actividad productiva de una región y su probabilidad de exportar el bien en el que se especializa.

Las diferencias y razones de la localización industrial han sido expuestas por la teoría de la localización industrial y la economía urbana tradicional, que explican la organización territorial de los mercados competitivos a la luz de las economías de escala y de aglomeración (Fujita *et al.*, 2000; Krugman, 1995; Krugman y Obstfeld, 1998; ). Estas diferencias también han sido explicadas desde la teoría coasiana de los costos de transacción, que limita las operaciones de la firma a la cuantificación de la internalización de actividades y la consolidación de estrategias de minimización de

costos y organización de la producción a expensas del espacio en palabras de Friedland, Palmer y Stenbeck (1990). Estos autores realizan un análisis de los sistemas urbanos, industriales y organizacionales como parte del estudio de la organización territorial de la producción corporativa. Además, en su artículo, Friedland *et al.* (1990) analizan la extensión a la cual las empresas conectan lugares en el sistema de ciudades a través de las relaciones organizacionales de propiedad y control.

Pese a esto, la necesidad de profundizar en el análisis de la multilocalización es evidente, en cuanto evoluciona a medida que se incrementa la integración económica mundial y es imperioso evaluar cuál es su contribución al proceso de industrialización, en qué consiste la estrategia, cómo contribuye a la generación de valor y cuál es su grado de sostenibilidad en el tiempo. Además, también es necesario indagar sobre su relación con variables como los costos de transporte, las economías de escala y aglomeración y los costos de coordinación.

La estrategia de multilocalización consiste en la desintegración de actividades y localización de las mismas en distintos emplazamientos con mayores ventajas. En general, esta estrategia es complementaria a los procesos –más bien endógenos– de aglomeración industrial entendidos como grandes agrupaciones de empresas que comparten ciertas actividades, y que son atraídos hacia un lugar debido a la acción de fuerzas centrípetas, como las economías de escala generadas por factores como el capital físico, el capital humano y la

tecnología, los derrames (*spillovers*) tecnológicos, los flujos de información y las economías de alcance (Krugman, 1980, 1995; Krugman y Obstfeld, 1998; Markusen y Venables, 1995).

Según Markides (2000, p. 28), “la estrategia consiste en combinar todas las actividades de la empresa en un sistema capaz de crear el necesario ajuste entre lo que el contexto exige y lo que la empresa hace”. Esto implica que el desarrollo de una estrategia es precisamente la toma de decisiones en la empresa pero teniendo en cuenta el entorno en el que se mueve. Una empresa alcanza una posición estratégica importante cuando encuentra la mejor combinación entre lo que este autor llama el *quién*, el *qué* y el *cómo*. Esto es, su segmento de clientes (*quién*), su propuesta de valor (*qué*) y su forma de distribución o producción (*cómo*).

En este sentido, la multilocalización se convierte en una forma con la cual la empresa intenta fortalecer su posición estratégica, o bien, haciendo internacional su estrategia o moviendo sus acciones hacia otras áreas geográficas, claramente, con consecuencias sobre la estructura de la industria en la que se manobra. La re-conceptualización de lo que es el negocio conlleva una manera distinta de operar en la industria.

De acuerdo con el Modelo de Kogut (1985) la combinación entre ventajas competitivas de las empresas y las ventajas comparativas de los países permite identificar las mejores estrategias con tales circunstancias (Gráfico 1).

Aunque este modelo tiene más de veinte años, sirve para identificar

**Gráfico 1.** Estrategias de coordinación empresarial en el modelo de Kogut

		Ventajas comparativas de los países	
		No hay ventajas	Ventajas importantes
Ventajas competitivas de las empresas	No hay ventajas	Mercados segmentados por país	Comercio intraindustrial Integración vertical
	Ventajas importantes	Comercio intraindustrial Integración horizontal internacional de empresas	Integración vertical y horizontal internacional de empresas con diferentes configuraciones de suministro y penetración de mercados.

**Fuente:** Kogut (1985)

dos elementos importantes: 1. El comercio intra-industrial que tiende a realizarse en forma habitual entre países similares, surge cuando las empresas tienen ventajas competitivas importantes y los países carecen de ventajas comparativas, o viceversa.<sup>8</sup> 2. La integración vertical es una estrategia coherente cuando las empresas carecen de ventajas competitivas pero es posible explotar las ventajas comparativas de los países.

Este planteamiento acerca claramente a los hechos corrientes. Tal como se mostrará más adelante, antes que mayor integración vertical, el mundo actual reta a las empresas a ser más competitivas por tanto la mejor estrategia es la desintegración vertical.

Este argumento permite hacer una adaptación del modelo de Kogut (1985) para tener en cuenta dos aspectos. Por una parte, la fragmentación de la producción, y por otra, teniendo en cuenta la Teoría Ricar-

diana del Comercio Internacional, la idea que una mayor integración (intercambio) hace que ningún país sea un desaventajado en términos comparativos.

El Gráfico 2 muestra cómo la relación entre regiones dinámicas y ventajas competitivas importantes de las empresas termina haciendo que ellas se especialicen más, a medida que el tamaño del mercado se amplía, se fragmenten o desintegren verticalmente, aprovechando las ventajas y recursos de cada emplazamiento que logran con la multilocalización.

Siguiendo el análisis de la estrategia de multilocalización, es importante identificar que esta estrategia depende en buena medida del grado de coordinación de actividades de las empresas.

La coordinación general de actividades es entendida como el intento de una empresa de integrar un

<sup>8</sup> Es precisamente la similitud entre países lo que hace que no sea la ventaja comparativa la que explique el comercio internacional (Krugman y Obstfeld, 1998). Tanto el comercio norte-norte como el sur-sur son explicados por las economías de escala desde el criterio económico, o por la necesidad de ser notado, reducir la probabilidad de conflictos, o ampliar el poder de negociación, desde el enfoque político.

## Gráfico 2. Estrategias de coordinación empresarial

		Dinámica de las regiones	
		Poco dinámicas	Muy dinámicas
Ventajas competitivas de las empresas	No hay ventajas	Mercados locales pequeños Estandarización	Comercio intraindustrial Integración vertical
	Ventajas importantes	Comercio intraindustrial Integración horizontal internacional de empresas	Desintegración vertical <b>Multilocalización</b>

Fuente: Adaptación propia al Modelo de Kogut (1985)

conjunto de decisiones derivadas de diferentes actividades, tales como: I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica), producción y distribución, con una estructura administrativa, operativa y logística específica. Comúnmente, algunas de las principales categorías sobre las cuales se requiere coordinación son:

- Abastecimiento (compras) y planeación de la producción
- Producción y planeación de la distribución
- Inventarios y planeación de la distribución

Sin embargo, son muchos los factores que pueden afectar la coordinación. Entre ellos se encuentran las bajas tasas laborales, los bajos niveles de calificación de los trabajadores, la inexistencia de puntos de consumo o vinculación con la demanda, contratos de manufactura que limiten el control sobre la calidad, equipo y entrenamiento a partir de cronogramas fluctuantes,

y la localización no estratégica de la cadena de abastecimiento.

El Gráfico 3, siguiendo un planteamiento de Porter (1986), muestra la relación entre esta variable y el espacio en el que se configuran las actividades de la empresa.

Según Porter (1986), cuando la coordinación de actividades es baja y la configuración de actividades es geográficamente dispersa, las empresas tenderán a competir fuertemente en mercados locales; pero si la configuración de actividades es geográficamente concentrada, las empresas tenderán a volverse exportadoras y a descentralizar la distribución logística. Por el contrario, una alta coordinación de actividades tenderá a concentrar la dirección y a impulsar estrategias más globales.

De acuerdo con Porter (2003), la estrategia debe reemplazar la perspectiva de la eficacia operativa. La estrategia desde su perspectiva se basa en actividades únicas –ser dife-

### Gráfico 3. Estrategias de Coordinación Empresarial en el Modelo de Porter

		Configuración de la localización	
		Geográficamente dispersas	Geográficamente concentradas
Coordinación de actividades	Alta	Fuerte inversión extranjera con coordinación extensa entre las subsidiarias	Estrategia global simple
	Baja	Estrategia local con un gran número de firmas domésticas que operan en un solo país	Estrategia basada en la exportación con mercadotecnia descentralizada

Fuente: Porter (1986)

rente realizando actividades en forma distinta o ejecutando actividades diferentes de las de los rivales— que permitan generar un posicionamiento estratégico en términos de sus clientes. En este sentido, las fusiones y la integración vertical tienen sentido como acciones que buscan mejorar la eficacia operativa. Muy por el contrario, la desintegración vertical se convierte en la forma estratégica de obtener las mayores ventajas competitivas.

Para finalizar, se debe reconocer que la importancia de entender la multilocalización radica no sólo en las posibilidades que abre para la comprensión del comportamiento de las firmas en un entorno global, sino también para el entendimiento de la superioridad de la estrategia sobre la eficacia ope-

rativa como formas de acción de la competencia entre empresas.

Siguiendo una idea de Porter (2003), Bermeo y Bermeo (2005) exploran la posibilidad de lograr ventajas en costo, sin necesidad de perjudicar la estrategia diferenciadora o bien controlando las directrices del costo<sup>9</sup> mejor que los competidores o bien reconfigurando la cadena de valor. Esta última en particular hace referencia a la reestructuración de las actividades que desarrolla la empresa a pesar de la posible elevación de los costos de transacción que podría traer consigo (Williamson, 1975).

Las directrices constituyen la base fundamental para examinar el comportamiento de los costos dentro de las actividades de valor y no los costos de la empresa como un todo, y que la

9 Las directrices de costo planteadas inicialmente por Porter (2003) son: las economías de escala, el aprendizaje acumulado al ejecutar una actividad, los eslabonamientos entre actividades, la habilidad para interrelacionarse o compartir una actividad con otras unidades estratégicas de negocios, el grado de integración vertical en la ejecución de una actividad, los factores institucionales que afectan el modo de ejecución de una actividad, las políticas discrecionales que afectan la elección de estrategias empresariales sobre la forma de configurar una actividad independientemente de otras directrices, la actuación a tiempo o *timing* que se requiere para tomar decisiones de inversión en una actividad, el patrón de utilización de la capacidad instalada en la actividad durante el ciclo y la ubicación geográfica de la actividad que afecta el costo de los factores.

ventaja en costos, ya sea por asumir la posición de liderazgo en costos o diferenciación, se produce cuando la organización logra un costo acumulado menor por desempeñar de manera más eficiente las actividades de valor que sus competidores. Además, el estudio de las causales del costo y causales de valor, también constituye la esencia de lo que ha sido denominado por varios autores como el *análisis estratégico de costos* que es de gran ayuda para la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Bermeo y Bermeo, 2005, p. 101).

### 3. MULTILOCALIZACIÓN, FRAGMENTACIÓN O DESINTEGRACIÓN VERTICAL

La Teoría de la Fragmentación (TF) muestra que una mayor integración comercial promueve la desintegración vertical de la industria, entendida como la separación de distintas actividades del proceso de producción no sólo por fuera de la empresa sino también en distintos emplazamientos, lo que implica la reterritorialización de las actividades en diferentes espacios de alcance regional en busca de economías externas y de proximidad a los clientes. Esta fragmentación puede verse alternativamente como una ruptura de la cadena de valor con el interior de un espacio, que requiere, por tanto, para su cohesión la articulación de redes interregionales<sup>10</sup> a partir de una mejor infraestructura de vías y transporte –con un acerca-

miento al transporte multimodal, y una mejor infraestructura de comunicaciones-.

La Teoría de la Fragmentación plantea que la producción se desintegrará si el ahorro de costos es importante y el de los servicios de enlace entre diferentes etapas de la producción es suficientemente bajo. Además, cada una de esas etapas y los servicios de enlace tienen distinto contenido tecnológico y están sujetas a economías de escala y de aglomeración. El resultado de todo esto es que en la práctica se forman complejas redes de producción y distribución internacionales. Lo que explica en parte también que un tercio del comercio mundial tenga lugar dentro de las propias empresas multinacionales (Alberdi, 2005).

Siguiendo a Alberdi (2005), la Tabla 1 muestra los distintos tipos de deslocalización dependiendo de si es dentro del país, en cuyo caso se habla de producción doméstica en casa (interna a la empresa) y de outsourcing doméstico (externa a la empresa); o dependiendo de si es fuera del país, caso en el cual se habla de producción *offshoring*, ya sea esta *offshore* en casa (dentro de la empresa) y *offshore outsourcing* (fuera de la empresa). La casilla superior derecha de la tabla ha sido bastante estudiada por la teoría de las capacidades utilizando el concepto de economías de alcance y costos de transacción.

La casilla sombreada en la Tabla 1 muestra el caso de las multinaciona-

10 En Colombia, regiones como Bogotá-Cundinamarca o el Valle del Cauca son algunos de esos espacios que operan como plataforma de coordinación de unidades empresariales que se encuentran esparcidas por otras regiones del país, la idea de ciudad-región.

**Tabla 1.** Tipos de deslocalización

Localización	Producción interna	Externalización
Dentro del país (domestic)	Producción dentro de la empresa y del país (domestic in house)	Fuera de la empresa pero dentro del país (domestic outsourcing)
Fuera del país (offshoring)	Producción dentro del grupo pero fuera del país (offshore in house)	Fuera de la empresa y fuera del país (offshore outsourcing)

Fuente: Alberdi (2005)

les, estudiadas por mucho tiempo en la literatura económica por ser un claro ejemplo de fragmentación de la producción internacional dentro de la firma, de acuerdo con la ley de la ventaja comparativa, ya fueran estas horizontales o verticales (Bernard y Jensen, 2007; Egger y Pfaffermayr, 2005; Helpman y Krugman, 1985; Helpman, Melitz y Yeaple, 2004; Markusen y Venables, 1995); la casilla superior izquierda muestra el caso de la multilocalización intrarregional, entendida como un fenómeno de deslocalización doméstica en casa.<sup>11</sup>

Duch (2004) entiende la fragmentación como la desintegración del proceso productivo en un número creciente de fases. Dichas etapas suelen ser realizadas en establecimientos separados y de tamaño medio decreciente, bien pertenecientes a la misma empresa multiplanta o a entidades productivas separadas. Para este autor:

La TF involucra un nuevo modelo de organización industrial que tiene un claro impacto en la distribución espacial de las actividades productivas; pero además, genera ruptura en la cadena de valor, al disociar tareas antes integradas e incrementar la división técnica, funcional y espacial, al tiempo que favorece el surgimiento de pequeñas empresas especializadas tanto industriales como de servicios que actúan como proveedores y/o clientes, organizando así redes de encadenamientos inter e intraempresariales. (p.2)

En resumen, la fragmentación revoluciona el entorno competitivo de las empresas en el mundo globalizado de hoy, las minimiza, especializa y relocaliza de acuerdo con sus habilidades y capacidades, así como siguiendo los patrones de los emplazamientos en los que se establecen, los cuales determinan cómo éstas compiten. Por esta razón, autores como Blinder

<sup>11</sup> La multilocalización así entendida muestra la fragmentación del proceso productivo en el interior de una empresa que se separa en múltiples plantas localizadas en distintos emplazamientos dentro de un país.

(2006) la llaman la Nueva Revolución Industrial.<sup>12</sup>

Factores como los costos de transporte y la movilidad del trabajo han constituido algunos de los principales causales para entender el fenómeno de la localización, pero también se ha mostrado que si las industrias están verticalmente relacionadas mediante una estructura insumo-producto, entonces las empresas finales componen el mercado para las empresas intermedias. En esta situación, las consideraciones de acceso a los mercados atraerán a las empresas intermedias hacia aquellos territorios en donde se encuentren mayoritariamente (economías de aglomeración).

Desde esta perspectiva se sabe, por una parte, que la formación y el tamaño de las aglomeraciones dependen del balance relativo de tres fuerzas distintas: i) la magnitud de las economías de aglomeración, primordialmente de las economías de localización existentes en una industria verticalmente integrada, ii) la intensidad de la competencia (espacial) y, iii) el nivel de los costos de transporte. Pero por otra, se conoce que la división y fragmentación de la producción que conduce a ser multiplanta depende de por lo menos tres fuerzas: i) la magnitud de las economías de alcance que permitan la explotación de una misma base tecnológica o de conocimiento, ii) los costos de transporte del bien final y iii) los costos de la movilidad de factores de producción.

Estas circunstancias parecen explicar el fenómeno de cómo crecen,

Con rapidez el número de empresas multilocalizadas, con establecimientos distribuidos en lugares diversos para así beneficiarse de sus ventajas competitivas para el desarrollo de algunas de sus actividades o abastecer diferentes mercados de consumo. Esas empresas toman sus decisiones de localización en función de una estrategia de conjunto, que en unos casos favorece la reproducción del mismo tipo de establecimiento en lugares diferentes, mientras en otros supone una especialización de los centros de trabajo en áreas diferenciadas y complementarias, lo que conlleva efectos muy distintos en cada lugar sobre el volumen y la calidad del empleo generado, la demanda de suelo o servicios auxiliares, los flujos de transporte o el medio ambiente. (Méndez, 1997, p. 54)

En este sentido, la presencia de empresas que están ubicadas en distintas sub-regiones o la presencia de sucursales, termina respondiendo a una dinámica de multilocalización que crea subdivisiones en las actividades del proceso productivo, reduce los costos de producción y encamina a la empresa hacia la especialización productiva, al mejoramiento de los procesos administrativos y, por supuesto, a la maximización en la utilización de los recursos para finalmente vincularse de forma competitiva al mercado mundial.

Dado que distintas actividades (o segmentos) de la empresa tienen también distintos requerimientos factoriales, las empresas se localizarán en aquellas regiones cuya dota-

---

12 En particular, haciendo referencia al *offshoring*.

ción factorial relativa sea acorde con la parte del proceso de producción que se realice en ellas. Con empresas integradas verticalmente, los costos de transporte y la dotación factorial determinarán la ubicación espacial de las actividades (Helpman y Krugman, 1985; Markusen *et al.*, 1995). Así, si los costos de transporte de los insumos son bajos, las actividades se separarán espacialmente, emplazándose en aquellas regiones abundantemente dotadas del factor que se utiliza en forma intensiva en el desarrollo de tal actividad. Por tanto, las oficinas centrales (*Headquarters* en inglés) se emplazarán en las regiones abundantes en trabajo calificado y la planta de producción se emplazará en las regiones abundantes en trabajo no calificado. Por el contrario, si los costos de transporte de los insumos son altos, la empresa se establecerá en un mismo lugar, en una sola región, y desde allí exportará al resto del mundo.

Con empresas integradas horizontalmente, la relación tiene en cuenta tanto los costos de transporte del bien final como las economías de escala de la planta (Helpman *et al.*, 2004) y las economías de alcance [en caso de que las actividades complementarias tengan un mercado pequeño (Pontes y Parr, 2005)]. Si los costos fijos de la empresa son altos en relación con las economías de escala de la planta, la empresa se localiza en varias regiones que utilizan el mismo insumo costoso, provisto por las oficinas centrales.<sup>13</sup> Si los costos de transporte son altos en relación con las economías de escala de

la planta, es más eficiente para cada región ser suplida por una planta local diferente que por una misma planta central (Pontes y Parr, 2005).

En otras palabras, cuando las empresas están integradas verticalmente generan las economías de escala de la planta y los costos de producción lo suficientemente bajos como para proveer consumidores geográficamente dispersos. Un número mayor de localizaciones hace que sean necesarios los trasbordos de mercancías; por lo tanto, puede ser necesario mantener ciertos volúmenes de inventarios en cada localización. No obstante, el nivel de inventarios óptimo en cada localización depende de la escala de las operaciones, la distancia al consumidor final, etc. Por tanto, el límite de las economías de escala en la producción pueden ser los costos de transportar materiales y piezas componente (bienes intermedios) desde muchas fuentes de suministro a una sola planta y el de transportar mercancías terminadas de la fábrica a un extenso mercado.

La configuración espacial de las empresas en regiones grandes o pequeñas vendrá determinada entonces por la dotación factorial relativa, los costos de transporte y las economías espaciales de escala y alcance.

Markusen y Venables (2007) plantean que varias de las fallas e imperfecciones del mercado que afectan los costos del transporte tienden a concentrar la actividad industrial y económica en ciertas áreas que acaparan la infraestruc-

---

<sup>13</sup> Esto es, la empresa explotará economías de alcance que se originan al utilizar un mismo insumo o base tecnológica para la producción de varios productos.

tura humana y física adecuada –las regiones más prósperas–, e implican por supuesto un ciclo virtuoso de crecimiento para estas regiones que están abundantemente dotadas de los factores de producción utilizados en la realización de las actividades más complejas.

Empero, también es necesario identificar el papel de las actividades complementarias en los patrones de localización de la actividad económica. Las actividades principales tienden a estar co-localizadas aprovechando las economías de aglomeración; sin embargo, “el valor de compartir localmente un insumo fijo está inversamente relacionado con el tamaño del mercado para las actividades complementarias” (Pontes y Parr, 2005, p. 510), esto es, la explotación de economías de alcance es posible si el tamaño del mercado de las actividades complementarias es pequeño.

Sobre competencia espacial Duch (2004) plantea un argumento interesante, según este autor:

Si la competencia se relaja, por ejemplo cuando los productos son sustitutivos imperfectos mediante la diferenciación de los mismos, las empresas pueden encontrar estratégicamente rentable la aglomeración. Si por el contrario la competencia es de tipo Cournot, en la que las interacciones estratégicas conducen a reacciones menos agresivas por parte de las empresas, que en el caso de competencia tipo Bertrand la aglomeración es un resultado general, como han de-

mostrado en modelos de equilibrio parcial. (p. 7)

En general, el enfoque tradicional de la teoría de la localización industrial plantea que las regiones más prósperas tienen la capacidad de convertirse en atractoras de economías de escala, convirtiéndose en verdaderos monopolios de la producción industrial. Sin embargo, las empresas pueden decidir localizarse en regiones no tan prósperas pero que claramente poseen alguna ventaja comparativa como un insumo básico para la producción, mano de obra barata, incentivos fiscales, o donde existe una demanda por satisfacer pero existen dificultades de transporte.<sup>14</sup>

El comercio interregional será limitado si solo se presenta en regiones grandes, debido a que habrá menor oportunidad de realizar envíos entre los emplazamientos, por lo que aumentará el comercio intrarregional. El proceso logístico que implica la distribución de mercancías puede significar para una empresa con poder de mercado un cierto grado de exclusividad sobre un espacio determinado.

Las mejoras en el transporte permiten reducir los costos de inventarios, de capital, intereses y los costos vinculados con la obsolescencia y generar economías de escala externas e internas. Además, tal como lo expresan Bernard, Jensen y Schott (2006), la reducción de los costos comerciales, incluidos los costos de transporte, permite aumentar la productividad a medida que se cierran

14 La localización en estas regiones menos prósperas puede significar un proceso de adaptación a la cultura local y de niveles mínimos de productividad.

las empresas menos productivas, con los posteriores beneficios sobre la calidad de vida.

Aquellos espacios o emplazamientos industriales en los cuales operan las economías de aglomeración pueden verse afectados por la congestión, entendida como la espera de otras personas para ser servidas. La palabra servidas indica que la congestión es característica de servicios más que de mercancías, y la razón de eso es que los servicios, al contrario de las mercancías, no pueden almacenarse.<sup>15</sup> Por tanto, puede existir algún nivel en el cual los costos de transacción (salarios altos, costos de los contratos, costos de utilizar la infraestructura, mantenimiento de estándares de operación y administración, etc.), y la congestión en los grandes emplazamientos sea tan alta, que supere los beneficios de ubicarse allí, generados por las economías de aglomeración.

En resumen, la multilocalización puede explicarse acudiendo al enfoque tradicional de la teoría de la localización industrial, a partir del abordaje conceptual de la proximidad a mercados de trabajo y a las demandas de los bienes y servicios; al enfoque más reciente de la NGE, a partir de las economías de escala y aglomeración; al enfoque de la NOI, a partir del marco analítico de la competencia espacial; o finalmente, desde la perspectiva de las ventajas competitivas de las firmas y comparativas de las regiones, que permite explicar la localización en regiones no tan prósperas pero que claramente poseen alguna ventaja comparati-

va como un insumo básico para la producción, mano de obra barata, o incentivos fiscales, o donde existe una demanda por satisfacer pero existen dificultades de transporte.

#### **4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MULTILocalIZACIÓN**

Es claro hasta ahora que la multilocalización es una estrategia para competir en los mercados mundiales, ya sea como una empresa exportadora con distintas plantas y/o sucursales en el país de origen –integración vertical doméstica– o como empresa multinacional integrada horizontalmente en distintos países. Las principales ventajas y desventajas que se identifican tanto en la empresa como en las regiones están esquematizadas en la Tabla 2.

Claramente hay dos ventajas importantes que trascienden con el fenómeno de la multilocalización, la posibilidad de adaptar la organización empresarial a las características de un entorno globalizado y la posibilidad de inducir a la especialización productiva. Ambos factores no solo afectan la actuación empresarial sino también la regional. Además, la mayor parte de las desventajas tanto de la empresa como de la región pueden enfrentarse a partir de una mayor coordinación, mejores sistemas de información y comunicación, y una mayor calidad institucional que coordine las acciones del sector público y el sector privado. No obstante, dado que el desarrollo de estas ideas no es la intención fundamental de este artículo, se dejan para que sean abordadas en futuros análisis.

---

15 En general ningún servicio es capaz de cubrir las puntas de demanda y por tanto sufre de congestión.

**Tabla 2.** Ventajas y desventajas de la multilocalización

Empresas		Regiones	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Permite adaptar la organización empresarial a las características de un mundo globalizado.	Eleva los costos de coordinación.	Orientación de la estrategia operativa empresarial en el contexto.	Necesidad de fortalecer factores estratégicos sectoriales.
Innovación, globalidad y conocimiento.	Requiere amplio espíritu empresarial y habilidades gerenciales mayores.	Modelo de organización territorial deseado.	Restricciones laborales para cada región/ necesidades mayores de capacitación.
Mayor acceso a mercados internacionales.	Mantenimiento o aumento de los costos de distribución.	Aprovechamiento de ventajas comparativas (clima, suelos, etc.).	Requiere suministro y consolidación de infraestructura pública (carreteras, puertos, servicios públicos, etc.).
Crea subdivisiones en el proceso productivo.	Promueve la especificidad de activos; por tanto, la elevación de los costos de contratación.	Obliga a la priorización sectorial estratégica (especialización regional).	Largos procesos de adaptación de grupos empresariales.
Induce a la especialización productiva/ diferenciación.	Requiere altos niveles de I+D+i.	Explora condiciones de demanda pro-competitivas y que permiten la aglomeración.	Requiere una mayor coordinación sector privado – sector público.
Acceso a cúmulos (clusters) especializados.	Requiere gestión de procesos y gestión del conocimiento.	Maximiza la utilización de los recursos.	Cierre y salida de empresas poco productivas.
Reduce los costos de producción.		Potencia el crecimiento económico de la región.	Requiere incentivar la profundización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
Induce al mejoramiento de los procesos administrativos.		Incremento de la productividad regional.	Desigualdades regionales en ingresos y estructura industrial.

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

El artículo muestra claramente cómo los procesos de integración comercial y los nuevos regionalismos han modificado de forma radical el entorno competitivo de la industria. No solo el alcance de la competencia ha cambiado, sino también su naturaleza: la búsqueda de menores costos se ha dificultado mientras que el aumento de la presión para producir y vender bienes de alta calidad a precios competitivos obliga a las empresas a una continua mejora de sus productos y procesos, a un mayor esfuerzo innovador y al establecimiento de acuerdos de cooperación tanto con proveedores como con clientes, esto es, a un fortalecimiento de la cadena de abastecimiento. En este contexto, las empresas se emplazan cada vez más apelando tanto a su contexto externo como a las economías de escala y aglomeración y obtienen como resultante la multilocalización.

Por tanto, las empresas se multilocalizan buscando minimizar los costos de producción y completar la estrategia de inserción en los mercados internacionales y emplazan determinadas operaciones específicas de la firma en determinados lugares con mayor acceso a tecnologías, servicios y el exterior. Esta estrategia se constituye en la mejor forma de abordar la internacionalización en presencia de economías espaciales de escala y aglomeración.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alberdi, A. (2005, noviembre). *Innovación y Multilocalización Claves de la Estrategia Vasca frente a la Competencia Global*. Documento presentado en Foro sobre la Deslocalización de Empresas y sus Consecuencias Económicas, Bilbao, España.
2. Baldwin, J., Beckstead, D. y Caves, R. (2001). *Change in the Diversification of Canadian Manufacturing Firms (1973-1997): A Move to Specialization* (SSRB Working paper 316841). Recuperado en marzo 22, 2008 de: [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID316841\\_code020807670.pdf?abstractid=316841&mirid=5](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID316841_code020807670.pdf?abstractid=316841&mirid=5).
3. Belso, J.A. (2005). *Internacionalización de Pymes y Desarrollo de Actividades Basadas en Conocimiento en los Sectores Manufactureros Tradicionales Valencianos*. Recuperado en marzo 07, 2008 de: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/internacionalizaci%F3n%20de%20PYMEs%20y....pdf>
4. Bermeo, J.R. y Bermeo, E.A. (2005). Las Directrices del Costo como Fuentes de Ventajas Competitivas. *Estudios Gerenciales*, 94, 81-103.
5. Bernard, A.B. y Jensen, J. B. (2007). Firm Structure, Multinationals, and Manufacturing Plant Deaths. *The Review of Economics and Statistics*, 89(2), 193 - 204.
6. Bernard, A.B., Jensen, J. B. y Schott, P. (2006). *Trade Costs, Firms, and Productivity*. *Journal of Monetary Economics*, 53(2), 917-937.
7. Bilkey, W.J. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 92-109.
8. Blinder, A.S. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 2(85), 113-128.

9. Cantwell, J. (1994). The Relationship between International Trade and International Production. En D. Greenway y L. A. Winters (Eds.), *Survey in International Trade* (pp. 303-3128). Oxford, UK: Basil Blackwell.
10. Caves, R.E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica, New Series*, 149(38), 1-27.
11. Cavusgil, S.T. (1980). On The International Process of the Firm. *European Research*, 8(6), 273-281.
12. Comeche, J., Debón, A. y Puig, F. (2006). *La Localización Industrial como Elemento de Cooperación en los Emprendedores: El Caso Particular del Emprendedor Internacional*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
13. Deardorff, A.V. (2001). Financial Crisis, Trade, and Fragmentation, En L. K. Cheng y H. Kierzkowski (Eds.), *Global Production and Trade in East Asia* (pp. 9-31). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
14. Duch, N. (2004). *Competencia Espacial y Aglomeración: Evidencia de las Regiones Europeas*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
15. Egger, P. y Pfaffermayr, M. (2005). The Determinants of Intra-firm Trade: in Search for Export-Import Magnification Effects. *Review of World Economics*, 141(4), 648-669.
16. Franko, L. (1989). Global corporate competition: Who's winning, who's losing. *Strategic Management Journal*, 10, 449-474.
17. Friedland, R., Palmer, D. y Stenbeck, M. (1990). The Geography of Corporate production: Urban, Industrial, and Organizational Systems. *Sociological Forum*, 3(5), 335 - 359.
18. Fujita, M., Krugman, P. y Venables A.J. (2000). *Economía Espacial: Las Ciudades, las Regiones y el Comercio Internacional* (Alvarez, A, Trad.). España: Editorial Ariel Economía.
19. Hausmann, R., Hwang, J. y Rodrik, D. (2005). *What You Export Matters*. (Harvard University, CID, Working Paper No. 123).
20. Hausmann, R., y Rodrik, D. (2003). Economic Development as Self-Discovery. *Journal of Development Economics*, 72, 603-33.
21. Helpman, E. y Krugman, P. (1985). *Market Structure and Foreign Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
22. Helpman, E., Melitz, M.J. y Yeaple, S.R. (2004). Export versus FDI with Heterogeneous Firms. *American Economic Review*, 94, 300-316.
23. Hoffman, A. N. y Markusen, J. (2006). *Investment Liberalization and the Geography of Firm Location*. (NBER, CEPR y CEBR Working paper). Recuperado en marzo 25, 2008, de: <http://spot.colorado.edu/~markusen/hoffman-markusen.pdf>
24. Jensen, B. y Kletzer, L. G . (2008). *"Fear" and Offshoring: The Scope and Potential Impact of Imports and Exports of Services*. Recuperado en julio 08, 2008, de la página Web de Peterson Institute for International Economics: <http://www.petersoninstitute.org/publications/pb/pb08-1.pdf>
25. Johanson, J. y Vahlne, J., (1975). *A Model of the Internationalization Process of the Firm*. Uppsala, Suiza: University of Uppsala,

- Center for International Business Research.
26. Jones, R.W. (2000). *Globalization and the Theory of Input Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
  27. Kaldor, N. (1935). Market Imperfection and Excess Capacity. *Economica*, 2, 33-50.
  28. Kogut, B. (1985). A study of the life cycle of joint ventures. In: Contractor, F.J. y P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in International Business* (pp. 169-186). Lexington, MA: Lexington.
  29. Krugman, P. (1980). Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade. *American Economic Review*, 5(70), 950-959.
  30. Krugman, P. (1995). The Hub Effect or Threeness in International Trade. En: W.J. Ethier, E. Helpman y J.P. Neary (Eds.), *Theory, Policy and Dynamics in International Trade* (pp. 29-35). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
  31. Krugman, P. y Obstfeld, M. (1998). *Economía Internacional: Teorías y Políticas* (4ta edición). Colombia: McGraw-Hill.
  32. Lotero, J. (2007). Desarrollo y Organización especial de la industria manufacturera colombiana: Algunas Implicaciones para la Competitividad Regional. En Centro de Investigaciones Económicas – CIE (Eds.), *Industria y Región en Colombia* (pp. 19-101). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
  33. Lovely, M.E. (2004). *Information, Agglomeration, and the Headquarters of U.S. Exporters* (Documento de trabajo disponible en Syracuse University).
  34. Markides, C. (2000). *En la Estrategia Está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Colombia: Editorial Norma.
  35. Markusen, J., Kaempfer, W. y Maskus, K. E. (1995). *International Trade: Theory and Applications. Handbook of Regional and Urban Economics*. Irwin, GA: McGraw-Hill.
  36. Markusen, J. y Venables, A. (1995). *Multinational Firms and the New Trade Theory* (NBER Working paper Series # 5036). Recuperado en marzo 25, 2008, de: <http://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/5036.html>.
  37. Markusen, J. y Venables, A.J. (2007). *Interacting factor endowments and trade costs: a multi-country, multi-good approach to trade theory*. Documento de trabajo. University of Colorado y University of Oxford. 27 p. Recuperado en mayo 15, 2008, de: <http://spot.colorado.edu/~markusen/markusen-venables.pdf>
  38. McConnell, J.E. (1979). The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behavior. *Economic Geography*, 55(3), 171-183.
  39. Méndez, R. (1997). *Geografía Económica: La Lógica Espacial del Capitalismo Global*. Barcelona, España: Ariel.
  40. Moncayo, E. (2004). *Nuevos Enfoques del desarrollo Territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia y Naciones Unidas.
  41. Moreno, A. I. (2007). Comportamiento de las Exportaciones Industriales de los Principales Departamentos Colombianos: Aplicación de un Modelo Gravitacional. En: Centro de Investigaciones eco-

- nómicas –CIE (Eds.), *Industria y Región en Colombia* (pp. 147-200). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
42. Olivares, A. (2005). La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es Necesario un Nuevo Paradigma? *Estudios Gerenciales*, 96, 127 – 137.
  43. Pontes, J.P. y Parr, J.B. (2005). *A Note on Agglomeration and the Location of Multinational Firms. Papers in Regional Science*, 84(3), 509-518.
  44. Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  45. Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño Superior*. (2da reimpression). México: Compañía Editorial Continental. (Título original: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1985). New York, NY: The Free Press).
  46. Prema-Chandra, A. (2003). *Product Fragmentation and Trade Patterns in East Asia* (Documento de trabajo # 2003/ 21). Recuperado en marzo 22, 2008, en <http://ideas.repec.org/p/pas/papers/2003-21.html>
  47. Ramírez, C.E. (2006). *Internacionalización de Leonisa: Una Empresa Colombiana de Ropa Interior. Estudios Gerenciales*, 98, 25 – 55.
  48. Rudi, N., Kapur, S. y Pike, D. (2001). Transshipment and Local Decision Making. *Management Science*, 47(12), 1668–1680.
  49. Tirado, D.A., Pons, J. y Paluzie, E. (2005). *Los cambios en la localización de la actividad industrial en España, 1850-1936. Un análisis desde la Nueva Geografía Económica* (Documento de trabajo). Recuperado en marzo 07, 2008, de: [www.ub.edu/rhi/articulos/bajar/383](http://www.ub.edu/rhi/articulos/bajar/383)
  50. Venables, A. J. (1999). Fragmentation and Multinational Production. *European Economic Review*, 43(3), 935-945.
  51. Wagner, H. (2001): *Towards a contingency theory on the internationalization-performance relationship: four complementary essays* (Working Papers of the Research Institute for International Management, University of Saint Gallen)
  52. Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies and antitrust implications. Edición en español: Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica. ☼