



**Tec Empresarial, Mayo - Agosto 2014,  
Vol 8 Núm 1 / p. 7-18.**

**Grettel Brenes Leiva**  
gbrenes@itcr.ac.cr

*Doctora en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesora e investigadora de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.*

**Fidel León Darder**  
fidel.leon@uv.es

*Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor e investigador de la Universidad de Valencia, España*

- Recepción del artículo: 29 octubre, 2013
- Aprobación del artículo: 21 febrero, 2014

## ABSTRACT

The foreign direct investment (FDI) has a clear impact on improving the development and economic growth of the receiving countries. During the last twenty years Costa Rica bet decidedly on attracting FDI that has contributed to increase the volume and quality of the country's exports. The Costa Rican foreign subsidiaries have become the means in which said foreign investment is transformed into productive activities. This research of 102 Costa Rican subsidiaries of multinational companies allows us to reach deeply

**Keywords:** Costa Rican foreign subsidiaries; competitive advantage; productive chains; foreign direct investment.

and understand these corporate units at a micro entrepreneurial level. A characterization of said subsidiaries and their top executives is made. Also, the relationships between subsidiaries and head offices, the distinctive capabilities for their area of business that make them attractive for foreign investors, their potential for developing productive chains with local companies and lastly their entrepreneurial procedures were examined from the entrepreneurial initiatives they drive.

## RESUMEN

La inversión directa extranjera (IED) tiene un claro impacto en la mejora de los niveles de desarrollo y crecimiento económico de los países receptores. En los últimos veinte años, Costa Rica ha realizado una decidida apuesta por la atracción de IED que, además, ha contribuido al incremento del volumen y la calidad de las exportaciones del país. Las subsidiarias costarricenses, propiedad de las empresas multinacionales, constituyen el instrumento a través del cual esa inversión exterior se transforma en actividad productiva. El presente estudio, basado en una muestra de ciento dos subsidiarias costarricenses, permite ahondar en el conocimiento de éstas dado que brinda información a nivel micro empresarial. A partir de los hallazgos encontrados, se pre-

**Palabras clave:** Subsidiarias costarricenses; ventajas competitivas; encadenamientos productivos; inversión extranjera directa.

senta una caracterización de dichas subsidiarias y de los altos directivos a su cargo. Adicionalmente, se analizan otros aspectos asociados al manejo de las relaciones subsidiaria-casa matriz, las capacidades distintivas que poseen en las diversas actividades que realizan y que las hacen ser atractivas para los inversionistas extranjeros, además, se examina el potencial que podrían tener para establecer encadenamientos productivos con empresas nacionales, y, por último, se investiga la gestión emprendedora que ellas realizan, manifestada a través de las iniciativas emprendedoras que impulsan.

### >> INTRODUCCIÓN

Costa Rica, como país, ha venido apoyando la política de atracción de inversión directa extranjera (IDE) al brindar una serie de facilidades y beneficios para que nuevas empresas subsidiarias se establezcan en el país. El resultado de esta acción se refleja en el creciente flujo de inversión que ha llegado, principalmente, desde 1990 hasta la fecha (CINDE, 2006). Esta acción gubernamental se ha acompañado de otras acciones, como el impulso a la política de apertura comercial, el fomento de las exportaciones, las negociaciones de tratados y acuerdos comerciales, y, finalmente, con acciones puntuales para la atracción de IED en sectores claves, como es el de alta tecnología (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010, 2012).

Diversos estudios gubernamentales proporcionan información, especialmente de carácter macroeconómico, sobre el impacto que las subsidiarias costarricenses de empresas multinacionales (EMN) generan en el país: contribución al PIB, volumen de exportaciones, generación de empleo, entre otros. No obstante, existen escasos estudios que revelen, a nivel micro empresarial, aspectos asociados a las características idiosincráticas que poseen estas empresas de propiedad extranjera (Paus y Gallager, 2007; Matarrita, 2008; Monge, Leiva y Rodríguez, 2012). El propósito de este artículo es dar a conocer los resultados de un estudio pionero realizado en el país que va más allá de los datos macroeconómicos al explicar qué tipo de relaciones mantienen esas subsidiarias con sus casas matrices, qué roles desempeñan respecto del resto de las unidades corporativas, qué tipo de ventajas competitivas poseen y de qué manera desarrollan iniciativas que permitan mejorar estas ventajas y las del conjunto de la corporación, cómo gestionan la innovación y qué tipo de encadenamientos productivos mantienen con las empresas nacionales. Así también, se incluye una caracterización demográfica de los altos directivos a cargo de ellas.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

El artículo se basa en los datos obtenidos a partir de un estudio cuantitativo, en el que el sujeto de análisis han sido las empresas subsidiarias de las EMN establecidas en Costa Rica, ubicadas dentro y fuera del Régimen de Zona Franca de Costa Rica. La

muestra analizada consta de ciento dos casos, lo que supone un 41% de la población de doscientas cincuenta y dos subsidiarias identificadas en Costa Rica, a la fecha del estudio (2011- 2012). El cuestionario se aplicó a través de una encuesta a los altos directivos de las subsidiarias. El tamaño de la población fue estimado a partir de la información obtenida de CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), AZOFRAS (Asociación de Zonas Francas de Costa Rica), PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), COMEX (Comercio Exterior), *American Chamber* y la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR).

### RESULTADOS

#### Caracterización de las empresas subsidiarias

Nuestro estudio comienza por el análisis del origen de las multinacionales a las que pertenecen las subsidiarias costarricenses. Los diecinueve países de origen identificados se han agrupado en cuatro áreas geográficas. Destaca que el 61,80% de ellas tienen las casas matrices ubicadas en Norte América, específicamente en Estados Unidos, un 20,60% en Europa, un 11,7% en América Latina y un 5,9% en Asia (ver tabla 1).

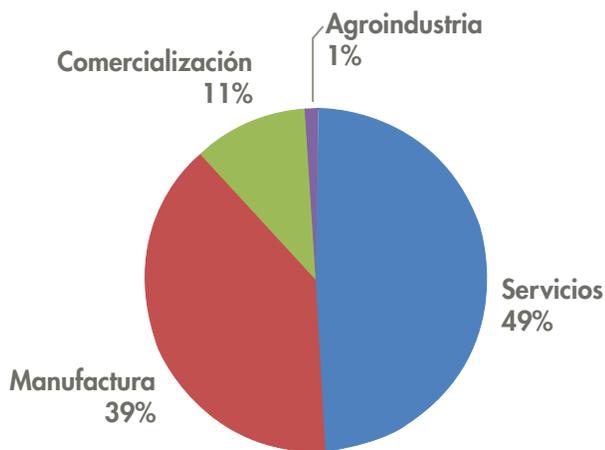
La alta afluencia de multinacionales provenientes de Estados Unidos se explica por varias razones, entre ellas, la proximidad geográfica de Costa Rica con respecto a Estados Unidos, aspecto positivo para estos inversionistas por la reducción de costos en el transporte; asimismo, compartir una zona horaria muy similar facilita la coordinación de las actividades empresariales. La presencia y permanencia de empresas de origen estadounidense reconocidas como líderes del mercado mundial, como Baxter, Intel, IBM, Procter & Gamble, y Hewlett Packard, le han demostrado a otras empresas estadounidenses que Costa Rica es un país confiable como receptor de IDE, por la estabilidad política y macroeconómica que posee, al ofrecer un entorno de negocios favorable; además, existe un tratado de comercio firmado entre ambos países que establece condiciones económicas favorables mutuas. En esta dirección, Estados Unidos es el principal socio y líder comercial del país, por lo que la IDE no solamente tiene como propósito la búsqueda de eficiencia, sino también la posibilidad de expan-

**El presente estudio, basado en una muestra de ciento dos subsidiarias costarricenses, permite ahondar en el conocimiento de las subsidiarias costarricenses dado que brinda información a nivel micro empresarial de estas unidades corporativas**

**Tabla 1: Región de origen de la casa matriz de las subsidiarias bajo estudio**

País / Región	Frecuencia	Porcentaje
Estados Unidos	63	61,80%
Europa	21	20,60%
Latinoamérica	12	11,70%
Asia	6	5,90%
<b>Total de subsidiarias</b>	<b>102</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfico 1: Distribución de las subsidiarias según actividad económica**



dir mercados en forma directa o indirecta, es decir, llegar a otros mercados de la región. Finalmente, al igual que para otros países, estas empresas permanecen en el país para aprovechar los atractivos incentivos fiscales que Costa Rica ofrece dentro del Régimen de Zonas Francas.

Sin embargo, una excesiva dependencia de la IED que proviene de Estados Unidos convierte a Costa Rica en un país vulnerable a los vaivenes de las políticas macroeconómicas de ese país. En tiempos de expansión económica, Costa Rica puede disfrutar de los efectos positivos que de éstos se derivan, pero, igualmente, en periodos de recesión, tal como el vivido en los años 2008-2009 y subsiguientes, esta situación podría tornarse riesgosa para el país.

En la distribución según la rama de actividad económica a la que se dedican, se obtuvo que un 49% se dedica a la prestación de servicios, un 39% a la manufactura y un 11% corresponde a empresas de comer-

cialización. Las empresas agroindustriales dentro de la muestra apenas llegan al 1% (ver gráfico 1).

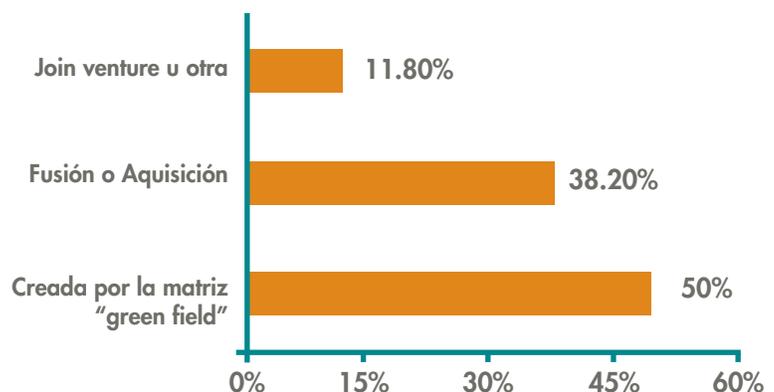
En el gráfico 2, se observa que el 50% de dichas empresas se iniciaron como entidades creadas por la casa matriz (*greenfield*) y un porcentaje no menos importante (38%) por concepto de adquisición o fusión, y el resto como *joint venture* y otros. Las EMN pueden preferir la subsidiarias "*greenfield*", es decir, el 100% de la propiedad, cuando desean mantener el control en el manejo de las operaciones y las decisiones, y la apropiación de sus activos (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013).

El 80% de las subsidiarias costarricenses reportan directamente a la casa matriz, mientras que tan solo un 20% de ellas depende jerárquicamente de otra unidad corporativa diferente a la casa matriz. Estos datos revelan que las unidades costarricenses ocupan mayoritariamente posiciones de elevado rango en sus respectivas sedes corporativas, habiendo alcanzado algunas de ellas el estatus de sede central regional.

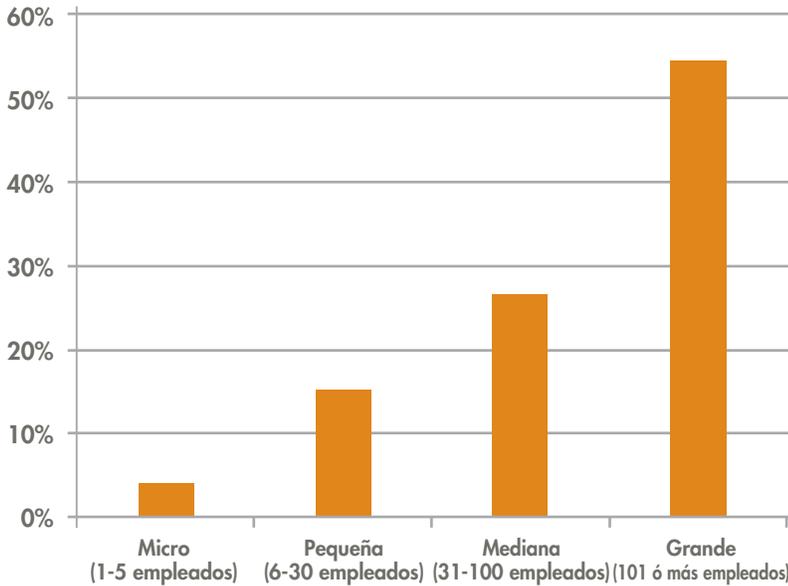
En cuanto a su tamaño, las subsidiarias bajo estudio se clasifican principalmente como empresas grandes y medianas (ver gráfico 3). Es notable en este caso resaltar que, dentro del tejido empresarial de Costa Rica, el tamaño de las subsidiarias tiene un peso importante en la generación de empleo. Un porcentaje muy alto de ellas son empresas exportadoras y, aunque representan solamente el 21% en número del total de empresas del país, las subsidiarias extranjeras constituyen una porción muy significativa (84%) sobre el valor total de las exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

El 41% de las subsidiarias costarricenses cuenta con menos de diez años de creadas o de formar parte de la corporación. Si añadimos las que tienen hasta veinte años, este porcentaje asciende al 78% (Gráfico 4). El incremento de estas empresas en Costa Rica en estos últimos años, como ya se mencionó, se debe princi- ➤

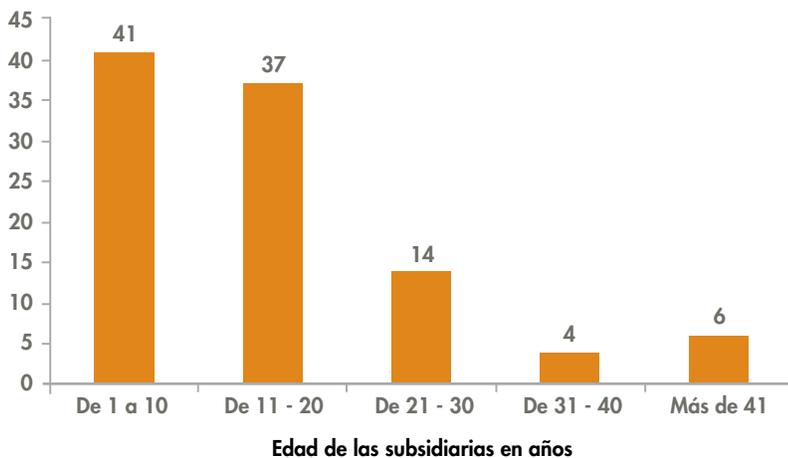
**Gráfico 2: Forma de incorporación de la subsidiaria**



**Gráfico 3: Distribución de las subsidiarias bajo estudio según tamaño de la empresa**



**Gráfico 4: Distribución de subsidiarias según la edad**



>> palmente al desarrollo de una agresiva estrategia de atracción de inversión extranjera directa por parte de los gobiernos de Costa Rica, especialmente desde la década de los 90 (CINDE, 2006), política plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.

Para determinar el papel estratégico de las subsidiarias, es decir, los roles que desempeñan en el marco de la estrategia diseñada

por la casa matriz, se ha utilizado una adaptación (Miravittles, 2001) de la clasificación propuesta por White y Poynter (1984). Esta clasificación es una de las que mejor refleja los diferentes perfiles de las subsidiarias que se pueden encontrar en cualquier multinacional. En el contexto costarricense, el 54% de las subsidiarias desempeñan actividades integradas a la cadena global. El segundo rol más importante es el local (36%) que es un rol enfocado a la producción y venta de bienes o servicios en el mercado local<sup>1</sup> (Gráfico 5).

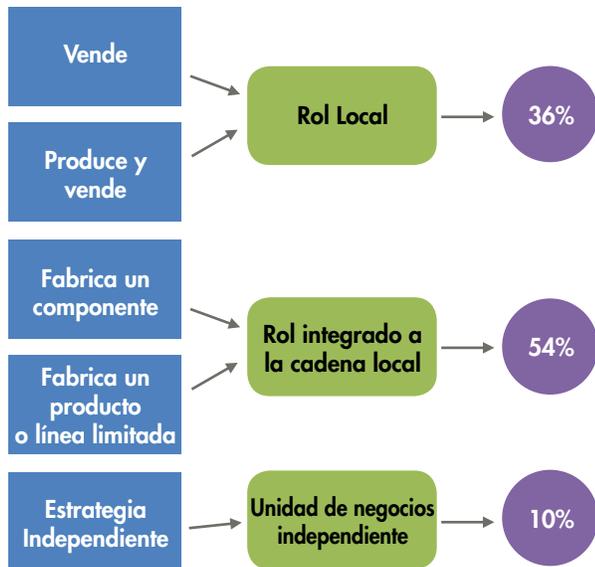
La marcada participación de Costa Rica en las cadenas globales ha tenido un impacto directo sobre el volumen de las exportaciones de bienes y servicios comerciales en la composición de las exportaciones; gracias a esto se ha dado, en los años recientes, una creciente diversificación y sofisticación de éstas, lo cual ha mejorado las oportunidades de empleo y, en general, ha incrementado el flujo de inversión extranjera directa (UNCTAD, 2013).

El porcentaje de personal expatriado que forma parte de los equipos de dirección de las subsidiarias es menor del esperado. El 41% de ellas no cuenta con ningún directivo expatriado, un 21% incorpora únicamente a un extranjero, un 10,80% tiene dos extranjeros y el resto tienen tres o más extranjeros. Los datos corroboran que el nivel de cualificación profesional de los gerentes en el país es uno de los factores que favorecen la atracción de inversión exterior.

El nivel de autonomía que disfrutaban las subsidiarias es una de las variables que mayor atención ha recibido en la literatura académica sobre la internacionalización de la empresa. Garnier (1982) relaciona la autonomía con la división del poder en la toma de decisiones entre una organización y sus subunidades. Taggart (1997) señala que la autonomía es un proceso que evoluciona a través de la negociación que se da entre la casa matriz y las dependencias periféricas de una corporación. Por su parte, Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tuselmann y Dörrenbächer (2012) distinguen tres niveles de autonomía que pueden poseer las subsidiarias: una autonomía baja se presenta cuando la subsidiaria no posee el poder para tomar decisiones estratégicas por ella misma; la autonomía media permite a la unidad tomar deci-

<sup>1</sup> La muestra incluyó subsidiarias ubicadas tanto dentro como fuera del Régimen de Zonas Francas de Costa Rica, por lo tanto se encuentran subsidiarias que abastecen el mercado local.

**Gráfico 5: Distribución de las subsidiarias según el rol desempeñado**



siones estratégicas a través de negociaciones con la casa matriz; y la autonomía alta le da la potestad de tomar decisiones sin realizar consultas a la casa matriz.

Las mediciones (Tabla 2), utilizando la metodología de Roth y Morrison (1992), y de Ambos, Andersson y Birkinshaw (2010), muestran que alrededor del 80% de las subsidiarias tienen de un bajo a un moderado nivel de autonomía. Esto significa que la casa matriz es la dependencia que toma la mayor parte de las decisiones relacionadas con las subsidiarias y, en otras situaciones, la casa matriz toma las decisiones previa consulta a la subsidiaria. Solo alrededor de un 22% de las subsidiarias gozan de la autonomía suficiente para tomar las decisiones por cuenta propia, o bien, después de consultarle a la casa matriz. Las posibles consecuencias de poseer una baja autonomía las analizaremos más adelante.

El grado de autonomía es un tema que está muy ligado a los mecanismos formales e informales de integración y control que

**Tabla 2: Percepción del grado de autonomía que gozan las subsidiarias**

Grado de Autonomía	Frecuencia
Bajo nivel de autonomía, mayor dependencia de la casa matriz	36%
Grado intermedio de autonomía	42%
Alto grado de autonomía	22%

establece la casa matriz para mantener la coordinación con el grupo de subsidiarias que conforman la corporación. Dentro de estos mecanismos se analizaron dos de ellos: el grado de comunicación que mantiene la filial con la dirección corporativa y las visitas que realizan los directivos de las subsidiarias a la casa matriz (Ghoshal, 1986; Nobel y Birkinshaw, 1998; Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998).

Con respecto al primer mecanismo, se debe mencionar que la comunicación entre las subsidiarias costarricenses con la casa matriz, o dependencia superior, es principalmente diaria en casi el 50% de ellas. Ahora bien, si a ese porcentaje se le suman las subsidiarias que mantienen una comunicación semanal, se obtiene un dato acumulado que asciende casi al 80%.

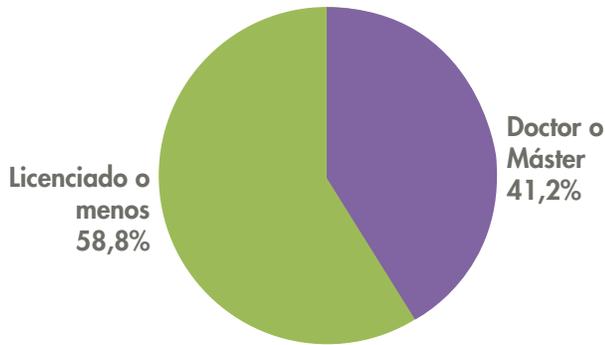
En esta misma dirección, se analizó el número de visitas que los directivos de las subsidiarias efectuaban a la casa matriz, tras lo que se obtuvo que un 41% de los directivos visitan la casa matriz de tres a ocho veces al año, y que un 37% lo hacen una o dos veces al año. En términos generales, se puede concluir que las subsidiarias costarricenses mantienen una alta integración con la casa matriz.

Para profundizar en este tema, no está de más detenerse para analizar el posible efecto que podría crear la asociación de varios elementos que ya hemos analizado individualmente: el grado de autonomía, el rol que ejercen las subsidiarias y los mecanismos de integración. En este sentido, tenemos que si las subsidiarias asumen roles muy integrados a cada global de valor, esto podría inducir a una mayor relación intraorganizacional entre las unidades corporativas, por lo tanto, es de esperar que la intensidad en el uso de mecanismos de integración también sea alta (Achcaoucaou, Miravittles y León, 2014). En circunstancias como las descritas, es probable que las subsidiarias muy integradas no puedan gozar de la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones estratégicas, como, por ejemplo, aquellas relacionadas con el impulso de nuevas iniciativas que tengan un efecto multiplicador en la expansión de sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Barney, Wright y Ketchen, 2001). Esta situación podría llegar a limitar el planteamiento de iniciativas de gran envergadura por parte de la subsidiaria, y, por ende, restringir el ascenso de la subsidiaria a una posición de mayor relevancia estratégica en el seno de la red corporativa (Mahnke, Ambos, Nell y Hobdari, 2012).

## Caracterización demográfica de los altos ejecutivos

La siguiente información esboza algunas de las principales características demográficas asociadas a los altos ejecutivos que tienen a cargo la dirección de las subsidiarias que formaron parte de la muestra. >>

**Gráfico 6: Distribución de las subsidiarias según actividad económica**



>> Para iniciar, se tiene que el cuerpo directivo está conformado principalmente por personas de sexo masculino en un 77,5%, y femenino en un 22,5%. El porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos es levemente superior al 21% que se mantiene a nivel mundial y de América Latina. En los últimos años, los mercados emergentes eran los que históricamente empleaban más mujeres en cargos de alto rango, no obstante, este porcentaje ha venido decreciendo si se compara con el 28% que tenía América Latina en el año 2009 (International Business Report, 2012).

La edad de los directivos oscila entre los 30 y 49 años, siendo la edad promedio de ellos 41 años. En cuanto a la formación académica, se obtuvo que el 41,2% de ellos posee posgrados (doctorado y maestría), mientras que el 58,8% restante tiene grados (bachiller o licenciatura) o educación técnica (Gráfico 6).

Dentro de los cargos que los entrevistados ocupaban en las subsidiarias estaban: gerentes generales (63%), gerentes administrativos/financieros (17%), gerentes de recursos humanos (8%), gerentes de planta/operaciones (7%), gerentes en mercadeo (6%). Asimismo, el tiempo promedio que tenían estos gerentes de ocupar esas posiciones era de 7 años. La nacionalidad que prevalece entre los gerentes entrevistados es la costarricense (locales) en el 81,6% de los casos.

Una vez presentada la caracterización de las subsidiarias comprendidas en el estudio y las variables demográficas más relevantes de sus directivos, nos abocamos a investigar otras variables de

mayor calado estratégico, entre las que destacan: las ventajas distintivas que hace que las subsidiarias costarricenses se diferencien de otras localizadas en diversas latitudes, el nivel de inversión que realizaron en los últimos tres años, el posible potencial que tienen para establecer encadenamientos productivos con empresas nacionales y la gestión de innovación que realizan.

### Ventajas distintivas que poseen las subsidiarias

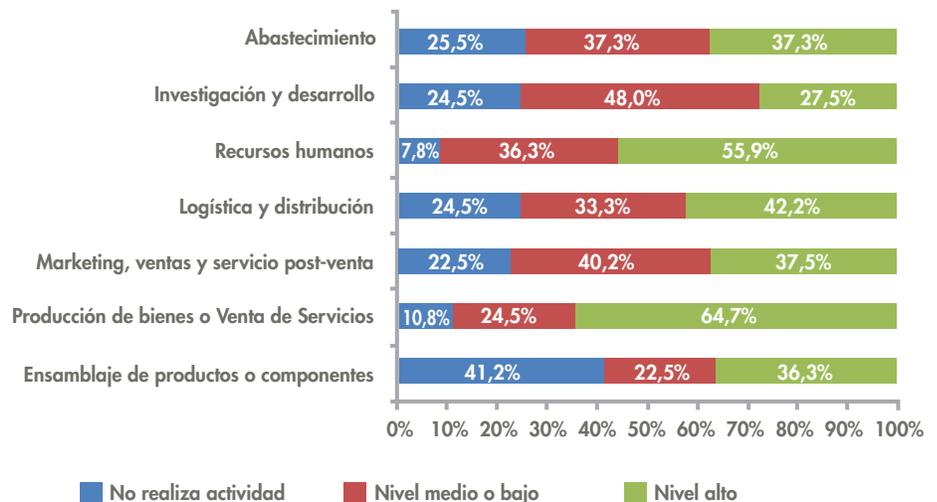
Es importante para un país conocer en qué actividades de la cadena de valor, las subsidiarias establecidas en él poseen ventajas competitivas con respecto a otras subsidiarias que tienen las corporaciones en otros países. Para tal efecto, se extrajo de la literatura un constructo muy utilizado en el ámbito de las subsidiarias, que se fundamenta en los estudios realizados por Bartlett y Ghoshal (1986), y por Roth y Morrison (1992).

Se tomaron siete actividades de la cadena de valor: **a)** abastecimiento, **b)** investigación y desarrollo, **c)** recursos humanos, **d)** logística y distribución, **e)** *marketing*, ventas y servicios post-venta, **f)** producción de bienes o venta de servicios, y por último, **g)** ensamble de productos o componentes.

Se halló que existen dos actividades en las que los gerentes de las subsidiarias costarricenses consideran que tienen mayor ventaja distintiva al compararse con el resto de las subsidiarias de la corporación. Estas actividades fueron la producción de bienes o la venta de servicios; esta actividad se mencionó en aproximadamente en el 65% de las subsidiarias, y en segundo lugar, están los recursos humanos en el 56% de los casos (ver gráfico 7).

En otras actividades, como por ejemplo, en logística y distribución, abastecimiento, *marketing*, ventas y servicio post-venta, y

**Gráfico 7: Comparación de las áreas en las que se destaca las subsidiarias en relación con el resto de subsidiarias corporativas según nivel, 2012**



embalaje de productos o componentes, solo alrededor de una tercera parte de las subsidiarias poseen ventaja competitiva (42%, 37%, 37% y 36%, respectivamente).

Por último, con respecto a la actividad de investigación y desarrollo, un 27% de las empresas consideran que tienen ventaja competitiva con respecto al resto de subsidiarias corporativas, y casi el 50% de ellas consideran que tienen de una moderada o baja ventaja.

Pareciera ser que el desarrollo de estas ventajas distintivas está estrechamente vinculado con el nivel de inversión que han realizado las empresas en las correspondientes actividades de valor. En el gráfico 8 se puede observar que la inversión fue alta en más del 50% de las subsidiarias, especialmente en cuatro actividades: producción de bienes y servicios (en el 72% de ellas), ensamble de productos o componentes (en el 58%), recursos humanos (en 57%) y logística y distribución (51% de estas empresas).

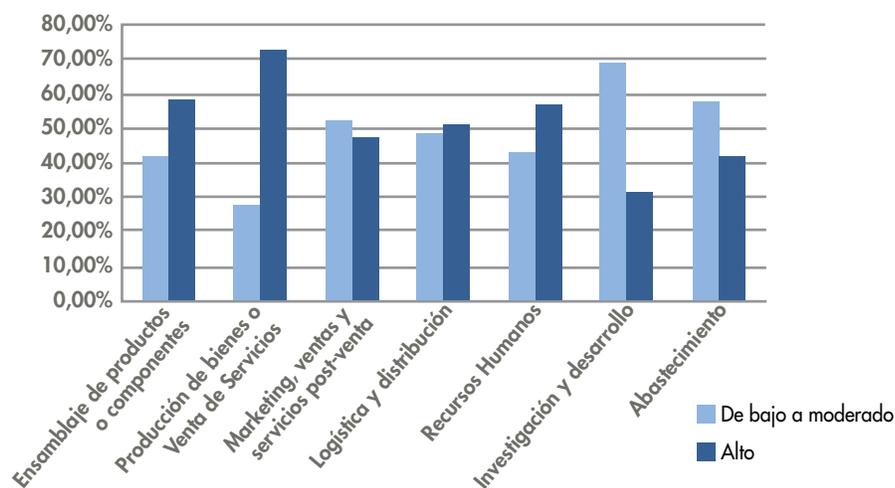
El caso contrario se presentó con la inversión realizada en actividades de investigación y desarrollo, siendo ésta la actividad en la que menos se invirtió. Solamente un 31,2% de las subsidiarias señaló que la inversión había sido alta.

## Los encadenamientos productivos

Uno de los efectos positivos de la inversión exterior es el incremento de la actividad en el país derivada de la demanda de insumos a las empresas locales. Nuestro estudio analiza en qué medida las subsidiarias radicadas en el país generan algún grado de encadenamientos productivos con empresas nacionales mediante el cálculo del porcentaje de compras promedio que las subsidiarias realizaban a los diferentes perfiles de proveedores: las empresas nacionales<sup>2</sup>, proveedores extranjeros, proveedores corporativos, es decir, aquellos asignados de antemano por la corporación y los proveedores internos (compras que se realizan entre las unidades corporativas).

El gráfico 9 muestra la proporción de subsidiarias que realizan compras a los distintos proveedores, y de éste se desprende que más

Gráfico 8: Nivel de inversión según tipo de actividad, en los últimos tres años, 2012



de tres cuartas partes de las subsidiarias le compran a proveedores nacionales, extranjeros y proveedores internos de la corporación.

No obstante, cuando se analiza la intensidad de las compras promedio por proveedor (ver gráfico 10), vemos que la media de las subsidiarias costarricenses compran un 42% de los insumos a los proveedores nacionales<sup>3</sup>. Por diferencia, se obtiene que el 58% de las compras restantes se realizan a otros proveedores, entre los que se encuentran: aquellos que han sido asignados por la corporación (7%), los insumos que se transan entre las unidades corporativas, conocido como mercado interno, (25%) y las compras a otros proveedores internacionales (26%).

En este sentido, aunque en promedio un 32% de las compras ya están definidas por la corporación, lo que deja poco margen para nuevos encadenamientos productivos con empresas costarricenses, existe un 26% de los insumos que es comprado a otros proveedores extranjeros sin condicionantes por parte de la casa matriz. En la medida en que las empresas locales sean capaces de adaptarse a las necesidades de estas subsidiarias, podrían optar a competir con los proveedores extranjeros y luchar por una porción de ese mercado.

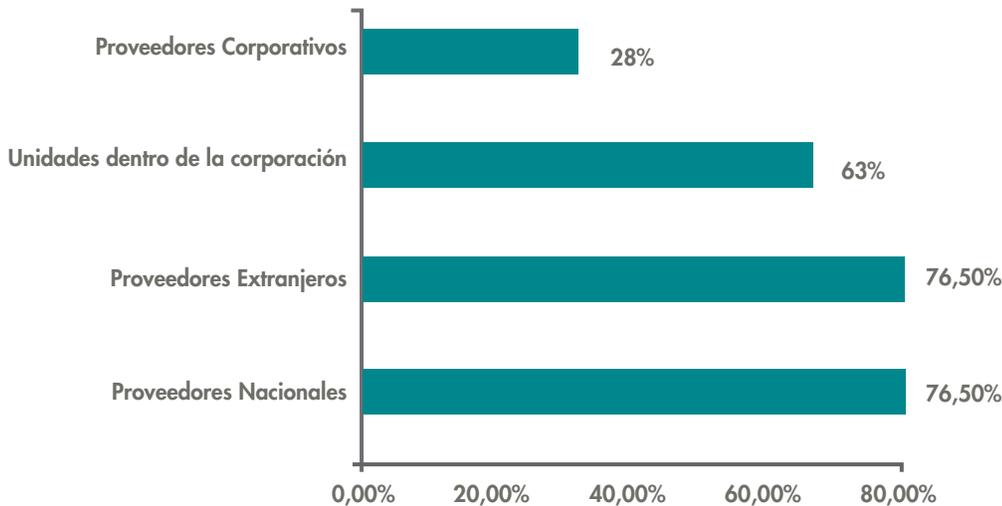
## La gestión de la innovación en las subsidiarias

La investigación en el área de negocios internacionales ha fijado su atención en la capacidad de las subsidiarias para generar >>

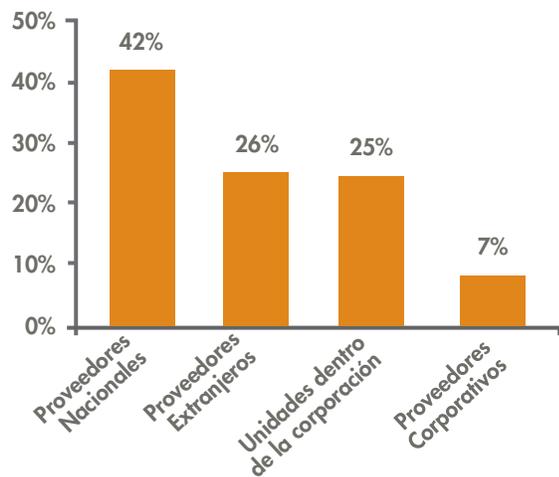
<sup>2</sup> Dentro de los proveedores nacionales se incorporaron las compras que las subsidiarias realizan a otras subsidiarias ubicadas en Costa Rica.

<sup>3</sup> Se incluyen las compras que las subsidiarias realizan a otras multinacionales establecidas en el país.

**Gráfico 9: Cantidad promedio de empresas que compran, según tipo de proveedor, 2012**



**Gráfico 10: Intensidad de la compra promedio de las subsidiarias, según tipo de proveedor, 2012**



>> ventaja competitiva para el conjunto de la corporación (Verbeke, Chrisman y Yuan, 2007; Cantwell y Mudambi, 2005; Birkinshaw, 1997, 1999). En este sentido, la iniciativa de la subsidiaria ha sido identificada como el instrumento clave en la creación de valor para la multinacional. Dentro del pensamiento emprendedor corporativo (Verbeke et al. 2007; Birkinshaw, 2000), las iniciativas de las subsidiarias se han definido como una conducta emprendedora proactiva que se observa en las subunidades de una organización que está orientada a influir en las decisiones estratégicas de una organización (Strutzenberger y Ambos, 2013; Birkinshaw

y Prashantham, 2012). En esa misma línea, autores como Dimitratos, Liouka, Ross y Young (2009) indican que las actividades emprendedoras de las subsidiarias son todas aquellas que incorporan algún valor agregado a la organización, sea de carácter estratégico u operativo. El emprendimiento estratégico está orientado a la identificación de oportunidades que implican cambios radicales en las subsidiarias, con lo que se evidencia la necesidad de asignar recursos adicionales y, por ende, contar con la aprobación

corporativa. El segundo es asociado a actividades de carácter operacional que vienen a mejorar las actividades cotidianas de la subsidiaria.

La orientación emprendedora de las subsidiarias permite alcanzar mayores niveles de desarrollo y competitividad tanto para la subsidiaria como para la organización como un todo. Nuestro estudio analiza la existencia de iniciativas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados o ventas de nuevos servicios, en los últimos cinco años. Los datos obtenidos, indicaron que un alto porcentaje de las subsidiarias (77%) sí habían presentado una o varias iniciativas ante la casa matriz en los últimos cinco años. Sin embargo, no se contó con la información suficiente para determinar si éstas eran de carácter estratégico u operativo.

Las iniciativas innovadoras fueron clasificadas en cuatro grupos, siguiendo la clasificación establecida en el Manual de Oslo (OECD, Eurostat, 2005): innovación de producto (bienes y servicios), innovación en procesos, innovación en mercadotecnia e innovaciones organizacionales. De estos cuatro grupos, los dos primeros se vinculan estrechamente a los conceptos de innovaciones de tipo tecnológico, y los dos restantes, a innovaciones no tecnológicas. En la tabla 3, se muestra el tipo de iniciativas que estas empresas han impulsado en los últimos cinco años.

Finalmente, se analizaron las fuerzas que impulsaron la realización de las iniciativas ya citadas, las respuestas de los gerentes indican que fue una combinación de tres fuerzas. El 77% de ellos mencionó que surgieron gracias a las habilidades y competencias que ha desarrollado la subsidiaria. Un 58% señaló que se debió a

**Tabla 3: Tipo y cantidad de iniciativas presentadas por las subsidiarias según sean tecnológicas o no tecnológicas**

Tipos de Iniciativa	Números de Iniciativa	
<b>Iniciativas tecnológicas</b>		
Innovación en nuevos productos y servicios	28	21%
Innovación en procesos	50	37%
<b>Iniciativas no tecnológicas</b>		
Innovación en mercadotecnia	25	18%
Innovación organizacional	30	24%
<b>Total de iniciativas</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

las condiciones favorables del entorno (clientes, proveedores, relaciones con universidades y centros de investigación) y, por último, un 40% mencionó que las iniciativas fueron impulsadas desde la casa matriz y acogidas por la subsidiaria. Es interesante resaltar que aunque las tres fuerzas contribuyen al planteamiento de iniciativas ante la casa matriz, prevalece la gestión que realiza la subsidiaria desde su interior.

## REFLEXIONES FINALES

Este estudio constituye un insumo adicional de apoyo que tendrán los formuladores de políticas que laboran en instituciones privadas y públicas, y aquellos que deben tomar de decisiones en materia de atracción y permanencia de inversión extranjera directa, encadenamientos productivos y desarrollo tecnológico en Costa Rica.

Para iniciar, se tiene que la calidad de la IED atraída a Costa Rica debe ser evaluada a la luz del impacto que tendrá en la dinámica de la innovación del país, debido a que no todos los proyectos de IED generan los mismos beneficios. Ellos difieren en términos de innovación y de valor agregado. Costa Rica debe delinear un plan estratégico para la atracción de la IED que no solo implique establecer un buen clima de negocios para la atracción de nueva inversión, sino implementar un sistema de seguimiento y mejora de las condiciones del país para que las subsidiarias ya establecidas

reinvertan y amplíen sus operaciones en áreas de mayor valor agregado como son las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), y así promover un mayor impacto en la estructura productiva del país.

El creciente flujo de inversión extranjera directa, principalmente desde hace dos décadas, y la creciente participación de ésta en las cadenas globales de valor han evidenciado tener un impacto importante en las exportaciones del país, reflejado en la

diversificación de las exportaciones y en su nivel de sofisticación tecnológica. La estructura de las exportaciones de Costa Rica, hoy en día, se compone de manera muy distinta de la que existía en el año 1995. En el año 2010, esta estructura se compuso de la siguiente manera: un 20% en productos primarios, un 5% en productos que utilizaban manufactura de baja y mediana tecnología, un 35% con manufactura sofisticada y un 15% de servicios basados en el conocimiento. El contar con un alto porcentaje de exportaciones que requieren de manufactura sofisticada coloca al país en una distinguida posición a la par de Brasil y China, entre otros (UNCTAD, 2013).

Las actividades de investigación y desarrollo requieren especial atención. Los resultados revelan que alrededor de la mitad de las subsidiarias que realizan esta actividad manifiestan tener de una baja a moderada ventaja distintiva con respecto a otras unidades de la corporación; mientras que otra cuarta parte de éstas señaló que no desarrolla la actividad. La falta de un mayor desarrollo de esta actividad podría estar asociada a varios factores corporativos, entre los que destaca la estrategia seguida por la EMN, que, por lo general, ubica las actividades de esta índole en la casa matriz o países con mayor grado de desarrollo tecnológico. Otro factor puede ser el rol estratégico que desempeñan las subsidiarias, las cuales, al estar integradas a las cadenas globales de valor, tal y como sucede con más del 50% de las empresas analizadas, disminuye la >>

**Con respecto a la acción emprendedora de las subsidiarias analizadas, los resultados muestran que un porcentaje alto de éstas manifestaron haber desarrollado iniciativas emprendedoras innovadoras en los últimos cinco años tanto de naturaleza tecnológica como no tecnológica**

### Las empresas locales de Costa Rica tienen la posibilidad de pelear por una cuarta parte de los insumos que las subsidiarias ahora le compran a los proveedores extranjeros

>> posibilidad de desarrollar nuevas actividades de I+D+i. Adicionalmente, hay que señalar la baja inversión que han hecho estas empresas en esta actividad en los últimos tres años.

Otro factor más bien asociado al país receptor se refiere al conocimiento, las habilidades y destrezas que posee el talento humano y que lo faculta para desarrollar actividades de I+D+i. La calidad del sistema educativo es pieza clave y constituye el motor del crecimiento de las naciones. En este sentido, para avanzar y desarrollar actividades de mayor valor agregado, tanto en las empresas locales como en las multinacionales, es necesario impulsar procesos de formación académica de excelencia en el campo de la ciencia y la tecnología a nivel técnico, de grado y post-grado.

En lo que a encadenamientos productivos se refiere, los re-

sultados señalan que las empresas locales de Costa Rica tienen la posibilidad de pelear por una cuarta parte de los insumos que las subsidiarias ahora le compran a los proveedores extranjeros. Sin embargo, realizar nuevos encadenamientos productivos no es un asunto fácil, ni tampoco se logra de la noche a la mañana. Es necesario que las empresas nacionales aumenten la oferta de bienes y servicios de calidad mundial, de manera que resulten atractivos en cuanto a calidad, precio y disponibilidad. Tampoco se logrará que los flujos de conocimiento tecnológico y de nuevas prácticas organizacionales se pasen de las subsidiarias a las empresas locales en forma automática. El impacto que estos flujos pueden causar en la estructura productiva del país estriba en la capacidad de absorción que tengan las empresas nacionales. Dicha capacidad dependerá de la brecha tecnológica existente, la distancia cultural y psicológica, la proximidad geográfica, la naturaleza idiosincrática de las industrias, el nivel de desarrollo de la economía del país, el tamaño relativo de las firmas, el grado de protección al comercio y el marco de institucionalidad, entre otros factores. Por lo tanto, es necesario crear un conjunto de políticas encaminadas a ofrecerle a las multinacionales nuevos subsidios, deducciones, préstamos bonificados o incentivos fiscales, eso sí, que estén condicionados a que la subsidiaria realice encadenamientos productivos con empresas locales.

Con respecto a la acción emprendedora de las subsidiarias analizadas, los resultados muestran que un porcentaje alto de éstas manifestaron haber desarrollado iniciativas emprendedoras innovadoras en los últimos cinco años tanto de naturaleza tecnológica como no tecnológica. Sin embargo, no se logró determinar con propiedad si el tipo de innovaciones que fueron reportadas eran de carácter estratégico (radicales), cuyo aporte al desarrollo de la subsidiaria es mucho más significativo, o, al contrario, si se trataba de innovaciones incrementales (de mejoramiento continuo). Por lo que este tema es una línea de investigación que puede desarrollarse en el futuro.

Para finalizar, hay que señalar que una fuerte dependencia de la IED de Estados Unidos podría ser contraproducente para Costa Rica. Buscar países inversores provenientes de otras latitudes es el paso a seguir. Recordemos que en el pasado los flujos de inversión provenían principalmente de los países desarrollados, mientras que en los años recientes, las tendencias han cambiado al ser los países en desarrollo también protagonistas en el escenario mundial, generando el 31% del total global de la IED que se movió en el



mundo en el 2012. Las multinacionales de estos países continuaron su expansión en el extranjero, a pesar de la recesión global, y son los países del Asia los que lideran la lista. Por su parte, otros países con economías emergentes, como los que pertenecen al BRICS (Brasil, la Federación Rusa, India, China y Sur África) también están punteando la inversión emergente con flujos de inversión que alcanzaron el 10% del total mundial (UNCTAD, 2013). Tampoco debe pasarse por alto el grupo de multinacionales lati-

nas denominadas “multilatinas”, empresas principalmente de México, Brasil y Colombia que están realizando fuertes inversiones en el exterior (Santiso, 2008). En síntesis, alrededor del mundo están emergiendo otros países dispuestos a realizar inversiones en el extranjero, por lo tanto, Costa Rica debe analizar estas nuevas oportunidades para diversificar su portafolio y así disminuir el riesgo que implica depender mayoritariamente de un solo país.

El objeto del estudio ha sido el análisis de las subsidiarias costarricenses, el conocimiento de la realidad costarricense podría enriquecerse mediante la comparación con otros países de dentro o fuera de la región que basen su estrategia de crecimiento en la atracción de inversión exterior y que por ello puedan estar compitiendo por determinados proyectos. El cuestionario fue contestado por una única persona que formaba parte del cuerpo directivo de la subsidiaria encuestada, lo que puede ser considerado una limitación del estudio, como el hecho de que la información sobre el nivel de autonomía provenga únicamente de la subsidiaria. En futuros estudios la información se podría triangular incluyendo el punto de vista de los responsables de la sede central. El carácter cerrado del cuestionario puede haber impedido que los directivos se hayan reservado información que consideran confidencial, en este sentido un estudio de casos en profundidad podría permitir profundizar el conocimiento de esos detalles.



## Referencias Bibliográficas

- Achcaoucaou, F., Miravittles, P. & León-Darder, F. (2014). Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness. *International Business Review*, 23(1), 76-90.
- Ambos, T., Andersson, U. & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(10), 1231- 1241.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1986). Tap Your Subsidiaries for Global Reach. *Harvard Business Review*, 62(6), 87- 94.
- Birkinshaw, J. (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24(1), 9-28.
- Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. Londres: Sage.
- Birkinshaw, J., Hood, N. & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in Multinational corporations: the role of Subsidi- >>

- ary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221–241.
- Birkinshaw, J. M. y Prashantham, S. (2012). Initiative in multinational subsidiaries. En Verbeke, A. & Merchant, H. (Eds). *Handbook of Research on International Strategic Management*. Cheltenham: Edgar Elgar, 155–168.
- Cantwell, J. & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128.
- CEPAL, (2013). *La inversión extranjera directa de América Latina y del Caribe*, 2012. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informes Anuales.
- CINDE. (2006). IED y Costa Rica: oportunidades, impacto y retos. *Duodécimo Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Programa Estado de la Nación, San José.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dimitratos, P., Liouka, I., Ross, D. & Young, S. (2009). The multinational enterprise and subsidiary evolution: Scotland since 1945. *Business History*, 51(3), 401–425.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan A., Tuselmann, H. & Dörrenbächer, C. (2012). Autonomy, networks and subsidiary performance. JIBS Working Papers No. 2012-3.
- Garnier, G. (1982). Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 693–908.
- Ghoshal, S. (1986). *The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes, unpublished doctoral dissertation*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. & Hobdari, B. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs? *Journal of International Management*, 18, 293–301.
- Matarrita, R. (2008). *Informe Final. Caracterización de la inversión extranjera directa en Costa Rica: Algunas consideraciones para su análisis*. Décimo tercer informe sobre el Estado de la Nación.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2012). *Inserción de Costa Rica en la Economía Mundial: los primeros 20 años en el Sistema Multilateral de Comercio*. Ministerio de Comercio Exterior. Costa Rica. San José. 278.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2011–2014 “María Teresa Obregón Zamora”*. San José, Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2012). *Evolución de la Inversión Extranjera Directa 2011*. San José, Costa Rica
- Miravittles, P. (2001). Análisis del Rol Estratégico de las filiales de Multinacionales Industriales Extranjeras presentes en Cataluña. *XI Congreso Nacional de ACEDE*. España, 1–29.
- Monge, R., Leiva, J. y Rodríguez, J. (2012). Inversión Extranjera directa, movilidad laboral y derrames de conocimiento en Costa Rica. *Tecnología en Marcha*. 25(5), 103–115.
- Nobel, R & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in International Corporations: Control and Communications Patterns in International R&D Corporations. *Strategic Management Journal*, 19(5), pp. 479–496.
- OCDE, EUROSTAT. (2005). *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3ª ed). p.162.
- Paus, E. & Gallagher, K. (2007). Missing links: Foreign investments and industrial Development en Costa Rica y México. *Studies in Comparative International Development*, 43, 53–80.
- Roth, K. & Morrison, A. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715–736.
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las multilaterales. *Revista de la CEPAL*, (95).
- Strutzenberger, A. & Ambos, T. (2013). Unravelling the Subsidiary Initiative Process: A Multilevel Approach. *International Journal of Management Reviews*.
- Taggart, J. (1997). Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 51–76.
- The Grant Thornton International Business Report. (2012). International Business Report.
- UNCTAD. (2013). *World Investment Report 2013, Global Value Chains: Investment and trade for development*. Ginebra, Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Verbeke, A., Chrisman, J. & Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 585–600.
- White, R. & Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49, 59–69.