

JOSÉ ANTONIO ALONSO (A Coruña, 1953)
Doctor en Ciencias Económicas y catedrático de Economía Aplicada en la Universidad Complutense de Madrid. Fue Director de Cooperación Económica en el Instituto de Cooperación Iberoamericana y Vicerrector en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Está especializado en crecimiento y desarrollo y relaciones económicas internacionales. Es vocal experto del Consejo de Cooperación para el Desarrollo, miembro del *Committee for Development Policy* de ECOSOC, de Naciones Unidas y del *European Advisory Group of the Bill and Melinda Gates Foundation*. Tiene amplia producción académica, con libros propios y editados y artículos en diversas revistas especializadas. Sus últimos libros son *Development Cooperation in Times of Crisis*, Columbia University Press, New York, 2012 (con J.A. Ocampo), edición en español en Fondo de Cultura Económica; *El futuro del español en Estados Unidos: La lengua en las comunidades de migrantes hispanos*, Fundación Telefónica y Ariel (con J. Durand y R. Gutiérrez) y *Alternative Development Strategies for the post 2015 Era*, Bloomsbury, New York (con G.A. Cornia y R. Vos).

La potencialidad del español como lengua internacional se pone de relieve en su contribución a los procesos de internacionalización empresarial, tanto en términos de inversión como en el plano del comercio exterior. Al actuar como factor multiplicador de flujos financieros y comerciales, la lengua constituye un importante activo empresarial en diversos y complementarios órdenes: estimula la instalación de la empresa en los mercados exteriores, potencia la acción competitiva y facilita la labor directiva en las compañías multinacionales o con alta vocación exportadora. A través de una encuesta a directivos de una amplia muestra de empresas españolas que operan en el exterior, de la recogida de la opinión experta de altos responsables de un grupo selecto de multinacionales españolas y de la aplicación de técnicas econométricas depuradas, se ofrece un panorama completo y convincente del papel que la lengua ha tenido en el proceso de internacionalización de la economía española.

Con esta obra se da cima al proyecto de investigación que, promovido por Fundación Telefónica y bajo el título general de *Valor económico del español*, ha completado, con este, catorce volúmenes editados a partir de 2007, aportando convincentes argumentos y datos para atender adecuadamente a tan valioso activo inmaterial, merecedor de una política propiamente de Estado que lo considere a todos los efectos como “bien preferente”.

Telefónica
FUNDACIÓN

Fundación Telefónica

LENGUA, EMPRESA Y MERCADO ¿HA AYUDADO EL ESPAÑOL A LA INTERNACIONALIZACIÓN?

José Luis García Delgado
José Antonio Alonso
Juan Carlos Jiménez



JOSÉ LUIS GARCÍA DELGADO (Madrid, 1944)
Catedrático emérito en la Universidad Complutense y titular de la Cátedra “la Caixa” Economía y Sociedad. Rector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo desde 1995 hasta 2005, es también académico de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Estudioso de procesos de modernización económica, entre sus libros figuran *La modernización económica en la España de Alfonso XIII* (2002) y, en colaboración, *La España del siglo XX* (2007), *España y Europa* (2008) y *Lecciones de economía española* (12ª ed., 2015). Fundador y director de la *Revista de Economía Aplicada*, ha sido investido doctor *Honoris Causa* por las Universidades de Oviedo, Lima y Alicante. Desde 2006 codirige para Fundación Telefónica el proyecto de investigación *Valor económico del español*. Premio Nacional de Investigación “Pascual Madoz” en 2014, área de Derecho y Ciencias Económicas y Sociales, es presidente del Círculo Cívico de Opinión.

JUAN CARLOS JIMÉNEZ (Madrid, 1959)
Profesor titular de Economía Aplicada en la Universidad de Alcalá. Ha sido Secretario General y Vicerrector de Ordenación Académica de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, así como Director del Departamento de Estadística, Estructura Económica y OEI de la Universidad de Alcalá. De junio de 2008 a marzo de 2014 ha sido Subdirector de Estudios de la Comisión Nacional de Energía. Ha publicado numerosos estudios sobre el proceso de industrialización en la España contemporánea, con particular atención a algunos de sus aspectos, como la financiación empresarial y el sector energético. Codirige con los profesores J. L. García Delgado y J. A. Alonso el proyecto *Valor económico del español*, siendo además coautor de *Economía del español. Una introducción*, *Valor económico del español* y *El español en los flujos económicos internacionales*. En 2007 fue distinguido, junto a A. Narbona, con el Premio Internacional de Economía Mundial “José Luis Sampedro”.



Libro

54

Telefónica
FUNDACIÓN

Ariel

Valor económico del español

Investigación dirigida por

José Luis García Delgado

José Antonio Alonso

Juan Carlos Jiménez

Telefonica

FUNDACIÓN

Ariel

Valor económico del español (II): oportunidades y retos

Títulos de la serie publicados:

- 1. *El español en las relaciones internacionales***
Javier Rupérez y David F. Vitores
Primera edición, septiembre 2012
- 2. *Al español, lengua de comunicación científica***
J. L. García Delgado, J. A. Alonso y J. C. Jiménez (dirs.)
Primera edición, noviembre 2013
- 3. *El futuro del español en Estados Unidos: La lengua en las comunidades de migrantes hispanos***
José Antonio Alonso, Jorge Durand y Rodolfo Gutiérrez (dirs.)
Primera edición, junio 2014
- 4. *Lengua, empresa y mercado. ¿Ha ayudado el español a la internacionalización?***
J. L. García Delgado, J. A. Alonso y J. C. Jiménez
Primera edición, enero 2016

LENGUA, EMPRESA Y MERCADO

¿Ha ayudado el español a la
internacionalización?

José Luis García Delgado

José Antonio Alonso

Juan Carlos Jiménez

Obra realizada en colaboración con el
ICEX España Exportación e Inversiones

Telefonica

FUNDACIÓN

Ariel

Esta obra ha sido editada por Ariel y Fundación Telefónica, en colaboración con Editorial Planeta, que no comparten necesariamente los contenidos expresados en ella. Dichos contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autores.

© Fundación Telefónica, 2016
Gran Vía, 28
28013 Madrid (España)

© Editorial Ariel, S.A., 2016
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona (España)

© de los textos: Fundación Telefónica
© de la ilustración de cubierta: © Pavel Elias - Shutterstock © The_Pixel © Zhangyang - Shutterstock

Coordinación editorial de Fundación Telefónica: Rosa María Sáinz Peña
Primera edición enero de 2016

El presente monográfico se publica bajo una licencia Creative Commons del tipo: Reconocimiento - CompartirIgual



Esta obra se puede descargar de forma libre y gratuita en:
http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/

ISBN: 978-84-08-15095-4
Depósito legal: B. 27.308-2015
Impresión y encuadernación: Unigraf, S.L.

Impreso en España – Printed in Spain

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como **papel ecológico**.

ÍNDICE

Prólogo	9
Capítulo 1.– Lengua para un mercado global.....	13
1.1. Buenas credenciales, agenda exigente	13
1.2. Un ancho mercado que habla español.....	21
1.3. Cinco capítulos y un epílogo.....	30
Capítulo 2.– Teorías de la internacionalización	35
2.1. Un panorama complejo y cambiante.....	35
2.2. Mercados sin empresas	41
2.3. Ventajas empresariales y costes de transacción	47
2.4. La gradualidad del proceso de internacionalización	58
2.5. Heterogeneidad empresarial e internacionalización	67
2.6. Balance: la lengua como factor de internacionalización	73
Capítulo 3.– La lengua como activo empresarial	77
3.1. La lengua como barrera y como puente: una justificación teórica	77
3.2. La internacionalización en español	90

3.3. La necesidad de desenvolverse en un entorno multilingüe	100
Capítulo 4.– Los efectos del español sobre los flujos económicos: un modelo explicativo.	107
4.1. La lengua como factor de proximidad económica	107
4.2. La medición del “factor lengua”.	113
4.3. Un modelo para el análisis del español en los flujos económicos internacionales: una aproximación al caso de España	118
4.4. El español en el mundo hispánico: español <i>vs.</i> inglés en el comercio internacional	129
4.5. Apunte conclusivo.	137
Capítulo 5.– Lengua e internacionalización empresarial: una indagación empírica	139
5.1. Introducción	139
5.2. Características de la muestra	142
5.3. Lengua e instalación de la empresa en los mercados exteriores	149
5.4. Lengua y operativa comercial en los mercados exteriores	156
5.5. Lengua y adaptación organizativa de la empresa	166
5.6. A modo de recapitulación	173
Capítulo 6.– Algunas experiencias empresariales significativas	179
6.1. Introducción	179
6.2. La lengua común brinda una escuela para la internacionalización	180

6.3. La lengua común potencia la acción competitiva	187
6.4. La lengua común facilita la labor directiva . . .	192
6.5. Un balance	198
Epílogo	201
Anexo I: Estimaciones de los modelos de gravedad. . .	209
Anexo II: Cuestionario telemático.	215
Anexo III: Características de la muestra	225
Anexo IV: Directivos de empresas entrevistados	231
Referencias bibliográficas	233

PRÓLOGO

En ciencia, el atrevimiento es un método, escribió Gaston Bachelard —un excelente epistemólogo—, y la ambición no le debe faltar tampoco al investigador. Una buena dosis de ambos, atrevimiento y ambición, tuvo la decisión de emprender, hace ahora diez años, la investigación que completa este volumen. A partir de la incitación que supuso algún apunte inicial en el II Congreso Internacional de la Lengua Española (Valladolid, 2001), se concibió un vasto programa de análisis que profundizara resueltamente en el tema y abarcara la mayor parte —si no la totalidad— de las dimensiones económicas del español en tanto que lengua de comunicación internacional.

La apuesta firme de Fundación Telefónica por su realización ha sido determinante para culminar tal empeño académico. Justo es reconocerlo antes que nada en estas líneas prologales, máxime cuando ha sido ejemplar la generosidad de la Fundación al hacer partícipes de su compromiso a distintas instituciones, comenzando por el Instituto Complutense de Estudios Internacionales y el Instituto Cervantes.

Obligado es igualmente hacer constar el agradecimiento de quienes hemos dirigido el conjunto de la investigación al nutrido equipo multidisciplinar de colegas —economistas, econométricas, sociólogos y lingüistas— que han colaborado en unas u otras fases de la investigación; sus nombres, bien acreditados en los

respectivos campos de especialidad, están al frente de los sucesivos volúmenes que han ido recogiendo los resultados del estudio.

Catorce —contando con el que ahora se abre— son los títulos finalmente editados desde 2007, todos bajo el rótulo general *Valor económico del español*. Catorce volúmenes agrupados a su vez en dos series: la primera, “una empresa multinacional”, con diez obras que, tras delimitar el marco teórico y el alcance general de la investigación, abordan la cuantificación de los distintos y complementarios aspectos que el español ofrece desde la óptica del análisis económico; la segunda, “oportunidades y retos”, con cuatro libros que aspiran a responder a este expresivo subtítulo. La relación completa —con mención de la correspondiente autoría— es la siguiente:

Valor económico del español (I): una empresa multinacional

1. *Economía del español. Una introducción*
José Luis García Delgado, José Antonio Alonso y Juan Carlos Jiménez
2. *Atlas de la lengua española en el mundo*
Francisco Moreno y Jaime Otero
3. *La economía de la enseñanza del español como lengua extranjera. Oportunidades y retos*
Miguel Carrera Troyano y José J. Gómez Asensio (directores)
4. *Las “cuentas” del español*
Francisco Javier Girón y Agustín Cañada
5. *Emigración y lengua: el papel del español en las migraciones internacionales*
José Antonio Alonso y Rodolfo Gutiérrez (directores)

6. *Lengua y tecnologías de la información y las comunicaciones*
Cipriano Quirós
7. *El español en la red*
Guillermo Rojo y Mercedes Sánchez
8. *Economía de las industrias culturales en español*
Manuel Santos Redondo (director)
9. *El español en los flujos económicos internacionales*
Juan Carlos Jiménez y Aránzazu Narbona
10. *Valor económico del español*
José Luis García Delgado, José Antonio Alonso y Juan Carlos Jiménez

Valor económico del español (II): oportunidades y retos

1. *El español en las relaciones internacionales*
Javier Rupérez y David F. Vítóres
2. *El español, lengua de comunicación científica*
José Luis García Delgado, José Antonio Alonso y Juan Carlos Jiménez (directores)
3. *El futuro del español en Estados Unidos: la lengua en las comunidades de migrantes hispanos*
José Antonio Alonso, Jorge Durand y Rodolfo Gutiérrez (directores)
4. *Lengua, empresa y mercado. ¿Ha ayudado el español a la internacionalización?*
José Luis García Delgado, José Antonio Alonso y Juan Carlos Jiménez

Cuarto y último de la segunda serie, este volumen sirve también de cierre del conjunto del programa investigador. Por eso,

aunque el grueso de su contenido aspira a constituir una aportación novedosa sobre cuanto le ha precedido —una aportación novedosa y del todo relevante para la dimensión del español como lengua de uso internacional—, ha parecido aconsejable comenzarla con unas páginas que den cuenta, muy concisamente, de las principales conclusiones previamente alcanzadas.

Repetiremos, para terminar, lo expresado en otras ocasiones. Los directores del programa de investigación que ahora alcanza su cima han asumido la responsabilidad de llevarlo a cabo con pleno sentido de deber intelectual, queriendo contribuir al mejor conocimiento de un tema antes escasamente estudiado que tiene, a la vez, gran relevancia social.

José Luis García Delgado
José Antonio Alonso
Juan Carlos Jiménez

Madrid, septiembre de 2015

CAPÍTULO 1

LENGUA PARA UN MERCADO GLOBAL

1.1. Buenas credenciales, agenda exigente

El contenido analítico que incorpora este volumen podrá apreciarse mejor si el punto de partida es una breve presentación de lo ya avanzado en el curso de la investigación sobre el valor económico del español que ahora se aspira a completar. Es lo que se hace a continuación, aludiendo primero a las potencialidades del español como lengua internacional, después a los resultados obtenidos al cifrar numéricamente su entidad económica y, por último, a los retos más perentorios a que se enfrenta para seguir creciendo, y tanto en cantidad —quiere decirse en número de hablantes— como en calidad —que atiende al prestigio y la funcionalidad real en el campo de la cultura y en el campo de la economía—.

Ha de comenzarse recordando la triple función que cumple toda lengua desde la perspectiva económica: como materia prima o insumo esencial de bienes que se producen o servicios que se prestan; como medio de comunicación compartido que agiliza la negociación entre las partes contratantes, propiciando entornos de afinidad en los mercados; como seña de identidad colectiva, expresión de lazos intangibles y simbólicos que nutren el capital social de una comunidad y que también aproxi-

man las relaciones económicas. Funciones que obviamente se potencian para las lenguas de comunicación internacional —el español, entre ellas— en un mundo que hoy globaliza la producción y los intercambios económicos, que hace más permeables muchas fronteras para el desplazamiento de personas y en una época que contempla el incesante despliegue de la sociedad del conocimiento, donde es crucial lo que se sabe, pero sobre todo cómo se transmite lo que se sabe.

En este escenario, el español comparece habiendo superado tres pruebas no fáciles, y las tres con nota sobresaliente: el paso del tiempo, las barreras de la geografía y el desafío de la unidad.

De lo primero —el paso del *tiempo*—, además de su condición de lengua ya milenaria, da buena cuenta el ininterrumpido crecimiento del número de sus hablantes —en torno a 550 según los más recientes recuentos del Instituto Cervantes— y también los excelentes resultados de un ambicioso programa de normativización a escala panhispánica, con ortografía, gramática y diccionario comunes, un logro formidable para una lengua con vocación internacional. Se trata de un hecho de índole estrictamente lingüística —*homogeneidad* que hace más atractivo el *aprendizaje* y facilita la *comunicatividad*, esto es, el entendimiento mutuo—, pero con efectos positivos sobre la expansión, la utilidad y, en definitiva, la economía del español en tanto que lengua de comunicación internacional. Solo el español, entre las grandes lenguas internacionales y merced a ese esfuerzo compartido de homogeneización, dispone de ortografía, gramática y diccionario comunes, es decir, de los tres códigos fundamentales de toda lengua culta. La posición aventajada que ello proporciona al español en su condición de lengua internacional es innegable: no se olvide que el lenguaje matemático, el más normativizado, es también el más universal.

El panorama que ofrece la *geografía* es también reconfortante. Lengua con significativa presencia en varios continentes desde temprana hora, el español mantiene hoy su condición de lengua *propia* a ambos lados del Atlántico, ampliando a la vez las respectivas fronteras. En América la tradicional alta concentración de hispanohablantes en los países con mayor impronta española —lengua geográficamente «compacta»— tiende a disminuir, dado el doble y simultáneo empuje del español hacia el norte, abriéndose paso como lengua materna, y también extranjera, en Estados Unidos (52 millones son ya los hispanos ahí según el Censo de 2011), y hacia el sur, al penetrar con firmeza en Brasil: “el español hará realidad el sueño imposible de Bolívar de unir a toda América” (Lago, 2011). En Europa, por su parte, es gradual el ascenso del español a la posición de segunda lengua de enseñanza, tras el inglés, desplazando al francés y al alemán en buena parte del continente. Por lo demás, el español no está mal posicionado ante el perceptible desplazamiento del centro de riqueza y poder planetario hacia el otro gran océano, el Pacífico: son grandes países hispanohablantes en la ribera de ese océano (México, Colombia, Perú y Chile) los que hoy presentan mejores ejecutorias económicas y mayores expectativas de crecimiento a medio y largo plazo, siendo los principales beneficiados del espectacular crecimiento del comercio bilateral entre China y América Latina durante la última década.

Exitosa ha sido, en fin, la apuesta a favor de la *unidad* —que no es uniformidad—, evitando la fragmentación, como ocurrió en su día con el latín al escindir-se en un nutrido ramillete de lenguas romance. Hoy, la lengua española no solo está menos dialectizada que el inglés y el francés, o que el chino y el hindi, sino que también presenta un alto grado de cohesión interna, pudiéndose subrayar la «unitaria pluralidad» del español merced al planteamiento panhispánico de la norma de corrección, no dictada desde España sino policéntrica.

En resumen, las credenciales actuales del español son estimulantes: es la segunda lengua de comunicación internacional, tras el inglés, siendo también la segunda lengua adquirida en los países de lengua no inglesa. Es, a la vez, la tercera lengua con más presencia en internet (por detrás del inglés y del chino mandarín), si bien ocupa la segunda plaza en la red tanto por número de usuarios como por páginas web, tanto en *facebook* como en *twitter*. Lengua plurinacional y multiétnica, el español reúne además importantes atributos —cohesión, limpieza y una ortografía casi fonológica—, que, al facilitar su aprendizaje y potenciar su funcionalidad, le hacen especialmente apto como idioma vehicular. Es, sin exageración, “la otra” lengua internacional de alfabeto latino, “la otra” lengua de Occidente: si el inglés es la lengua sajona universalizada, el español es la lengua románica universalizable. No una alternativa a aquella, auténtica *lingua franca* universal de nuestro tiempo, pero sí su posible mejor complemento: la *second global language*, acompañante de la *first one*, ha sentenciado López García (2011), rindiendo el correspondiente tributo.

¿Qué valor económico cabe atribuir a tal activo inmaterial, susceptible de ser considerado un *bien público de club* dotado de importantes externalidades positivas, que no es apropiable en exclusiva por quienes acceden a su uso, que no se agota al ser consumido y que carece de costes de producción en tanto que lengua materna? ¿Qué peso tiene el español en términos de renta y en términos de empleo? ¿Cuáles son sus efectos multiplicadores en el ámbito de los intercambios comerciales y financieros? ¿Qué compensación salarial extra tiene el dominio del español en ciertos casos? Peso, palanca, premio, podría decirse: tres dimensiones susceptibles de cifrarse, un empeño al que se ha dedicado la mayor parte del esfuerzo investigador hasta ahora realizado, requiriendo en bastantes ocasiones complejos ejercicios analíticos. Aquí se anotarán tan solo —y en su

expresión más simple— algunos resultados especialmente significativos.

Respecto del *peso*, los datos más relevantes son los siguientes:

- El conjunto de los aproximadamente 550 millones de hablantes de español (en torno al 7% del total de la población mundial) tiene una capacidad de compra, a tenor de las rentas medias per cápita correspondientes, que representa alrededor del 10% del PIB mundial, todo un estímulo para las industrias culturales de productos en español, comenzando por las que atienden demandas de los hispanos en Estados Unidos, pues la renta per cápita de ese colectivo duplica el promedio de América Latina;
- Considerando los respectivos contenidos o “coeficientes” de lengua en una u otras actividades productivas —un cálculo no exento, desde luego, de discrecionalidad al establecer las correspondientes “hipótesis de ponderación”—, el español aporta aproximadamente el 16 % del valor del PIB y del empleo en España, y porcentajes similares presumiblemente en las economías mayores de la América hispana;
- Por su parte, las industrias culturales, en particular (edición, audiovisual y música, principalmente), suponen en torno al 3% del PIB de tales economías.

Especial interés presenta lo relativo a la capacidad del español para actuar como *palanca*, generando efectos multiplicadores de intercambios comerciales y flujos de inversión. Esta obra ahonda precisamente en ello, prolongando lo ya averiguado. La lengua común equivale a una moneda común: reduce los costes de casi cualquier intercambio, facilitando —ya se ha dicho—

una familiaridad cultural que acorta la *distancia psicológica* entre las partes (el “trato”) y dinamiza las transacciones (los “contratos”). Los resultados obtenidos hasta ahora son quizá en este caso todavía más contundentes:

- El español multiplica por 4 los intercambios comerciales entre los países hispanohablantes, y
- compartir el español multiplica por 7 los flujos bilaterales de inversión directa exterior (IDE), actuando así la lengua común de potente instrumento de internacionalización empresarial, como en las páginas de este volumen quedará ampliamente ilustrado.

En fin, el dominio del español, además de influir en la elección de España como país de destino para una porción considerable de emigrantes procedentes de América Latina (aquí el factor multiplicador calculado se sitúa en torno al 3), incorpora consigo un *premio* que alcanza, en determinados casos, hasta el 30% en ciertos sectores de la industria española; premio en forma de diferencia positiva de salario que va acompañado de facilidades de integración laboral y social, esto es, acceso al empleo, trabajos de calidad y posibilidades de promoción. Un hecho bien destacable, que ha comenzado también a apreciarse en el mercado de trabajo de Estados Unidos, si bien en proporciones mucho menores (siempre por debajo del 10%) y solo para quienes dominen bien tanto el español como el inglés.

La economía, consecuentemente, aporta buenas razones para atender adecuadamente a tan valioso activo inmaterial, merecedor de una política de altura que obedezca a un doble planteamiento. Por una parte, la consideración del español como *bien preferente*, objeto de una política propiamente de Estado, con las prioridades que ello ha de comportar en su en-

señanza como segunda lengua, en su defensa como lengua de trabajo en foros internacionales y organismos multilaterales, en el apoyo a las industrias culturales; una política que trascienda las alternancias gubernamentales, ganando continuidad temporal. Por otra parte, planes compartidos, políticas intergubernamentales y paniberoamericanas. La realización del programa normativo panhispanico debe tomarse como referencia. La promoción internacional del español exige acciones conjuntas. *Iberoamericanizar* el Instituto Cervantes y fletar una *Marca Cultura en Español*, de “genuina naturaleza iberoamericana” (Lafuente y Lucena, 2014), serían los naturales corolarios.

Debe huirse, en todo caso, de la autocomplacencia. Lo que se posee es altamente valioso y con no pocas oportunidades por delante. Pero no son menores los retos que debe encarar el español para asegurarse un puesto preeminente como lengua de comunicación internacional, con los subsiguientes réditos económicos. Cinco son ineludibles. El primero es de estatus, de reconocimiento de su condición de lengua de comunicación internacional en foros y organismos multilaterales. Es cierto que el español constituye una de las seis lenguas consideradas como oficiales en Naciones Unidas pero, en la práctica, su utilización es muy reducida; y en el seno de la Unión Europea, el español es de hecho lengua subalterna, sin estatus real de lengua de trabajo (que sí tienen inglés, alemán y francés). El segundo reto, de creciente entidad, es el que plantea la debilidad del español como lengua efectiva de comunicación científica, lengua a través de la cual se produce y difunde la ciencia, particularmente en las áreas de ciencias de la naturaleza, ciencias bioquímicas y ciencias sociales, así como en el campo de la ingeniería y la tecnología. El tercer reto no es independiente de los dos anteriores: elevar, más aún que la presencia, el predicamento del español en la Red, llave maestra para el porvenir del idioma.

Los dos retos adicionales, hasta completar el quinteto aludido, atienden no a mejorar el tratamiento de la lengua, no a ensanchar sus dominios, sino a su conservación, a impedir su merma. En un caso, para evitar la pérdida de competencias lingüísticas en español de los emigrantes hispanos a Estados Unidos. Es un cometido crucial, pues ahí se juega en gran medida el futuro del español, sin que la suerte esté todavía decantada. Sigue creciendo, aunque ya a menor ritmo desde hace un lustro, la población hispana o de origen hispano, pero solo la mitad del total de los 50 millones holgados que ya suma tiene un dominio aceptable del español, mientras que un tercio solo lo chapurrea y un quinto ha perdido la capacidad de expresarse en él.

El otro caso en que se trata de no perder requiere actuar, por así decirlo, puertas adentro. La tarea de impulso del español como lengua de comunicación internacional hay que hacerla compatible con el cultivo de aquellas otras lenguas nativas que siguen demostrando vitalidad. Es algo que debe acometerse con tanta resolución como cordura. El plurilingüismo es riqueza, es un don, y nunca debería devenir en merma alguna, ni de las lenguas minoritarias en el ámbito multilingüe ni de la lengua que sea mayoritaria, *común* o no (el español sí lo es en España). Se incurre en un grave error, con efectos socialmente regresivos, cuando se provoca la pérdida de competencias en el uso del español, lengua de comunicación internacional, como consecuencia de promover otras lenguas vernáculas de alcance más reducido, sean hispánicas o amerindias. La promoción de éstas, minoritarias a escala de toda la comunidad hispanohablante, no ha de redundar en peor dominio de la lengua mayoritaria, que abre puertas y posibilidades en una economía y una sociedad globales. En España el tema no es menor, con la convicción de que desarrollar una cultura lingüística que valore el plurilingüismo, tanto a escala de toda España como de sus comunidades bilingües (Vilarrubias y De Ramón, 2014), ha de

ser plenamente compatible con asegurar y mejorar el general dominio del español.

1.2. Un ancho mercado que habla español

Entre todas las dimensiones que tiene la lengua desde la perspectiva del análisis económico, cuando hablamos del español, y desde España, una merece especial atención: la que concierne a la internacionalización empresarial, indagando a través de qué vías y en qué grado el idioma ha facilitado el salto, más allá de las fronteras nacionales, de las empresas; esto es, cuál es la contribución del español al proceso de internacionalización empresarial, entendido este en su sentido más amplio, al considerar tanto la penetración comercial en los mercados foráneos como las inversiones directas en el exterior, tanto estrategias comerciales de exportación como adquisiciones de activos o cualquier modalidad conducente al asentamiento o instalación de nuestras empresas en otros países.

Al tema ya se le dedicó un volumen monográfico (Juan Carlos Jiménez y Aránzazu Narbona, 2011), pero profundizar en él, abordando nuevos aspectos con una perspectiva micro-económica, parece consecuente con la importancia adquirida por la internacionalización de las empresas españolas —y también, paulatinamente, de otros países hispanoamericanos— desde hace tres decenios, tal vez el hecho que ha adquirido mayor relevancia en el conjunto de cambios estructurales registrados en este tiempo.

Y, desde luego, cuando se observa el asombroso salto que han dado en pocos años las empresas españolas a los mercados internacionales, surge enseguida la pregunta del porqué. No tanto por el proceso de internacionalización, similar al de otros

países cuando han alcanzado la madurez económica precisa, sino, más bien, por su sobresaliente magnitud en muy poco tiempo y su concentradísima inclinación, sobre todo en el momento decisivo del “despegue” —decenios de 1980 y 1990—, en un conjunto de países tan físicamente distantes como próximos en afinidades históricas y culturales. Afinidades que comienzan por el común denominador más efectivo e integrador: la lengua común, el español, el conjunto de pautas o elementos culturales que la lengua incorpora y lleva consigo.

Un simple vistazo al mapamundi de nuestros intercambios comerciales y de flujos de inversión directa aporta una evidencia abrumadora en este sentido. Trácese con un compás centrado sobre España dos círculos concéntricos sobre el mapa del mundo: uno, tomando como referencia el país más cercano a España de los hispanohablantes (Venezuela) de la amplia muestra que contiene el cuadro 1.1 (también empleada, más adelante, en el capítulo 4); otro, el más alejado (Chile). Selecciónese luego, entre los países del resto del mundo contenidos en la misma muestra y situados dentro de ese arco de distancias máxima y mínima en otras latitudes, los que tienen además un PIB intermedio entre el del país de mayor renta entre los hispanohablantes de América (México) y el de menor renta (Paraguay). ¿Qué revela tal ejercicio?

Cuadro 1.1.
Familias de lenguas

Familias de lenguas	Lenguas oficiales	Países
Indoeuropea — Romance	Español, portugués, francés, italiano	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, Francia, Italia, México, Perú, Portugal, Paraguay, Uruguay, Venezuela
Indoeuropea — Germánico	Inglés, alemán, holandés, danés, sueco, húngaro	Australia, Austria, Alemania, Bélgica, Canadá, Suiza, Dinamarca, Finlandia, Gran Bretaña, Hong-Kong, Hungría, India, Irlanda, Nigeria, Países Bajos, Filipinas, Singapur, Suecia, Estados Unidos
Indoeuropea — Eslava	Checo, polaco, ruso, eslovaco, ucraniano	República Checa, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Ucrania
Indoeuropea — Griego	Griego	Grecia
Indoeuropea — Irania	Urdu	Pakistán
Sinotibetano	Chino	China, Taiwán
Afroasiático — Semítica	Árabe, hebreo	Argelia, Egipto, Israel, Marruecos, Túnez
Aislada	Japonés	Japón
Altaico	Turco	Turquía
Austroasiático	Vietnamita	Vietnam

Fuente: Elaboración propia, con datos *Ethnologue*.

Un resultado, sin duda, espectacular: entre 1996 y 2007, España exportó tres veces más y emitió un volumen 134 veces superior de Inversión Directa Exterior (IDE) hacia los países iberoamericanos que hacia los asiáticos de tamaño equivalente y situados a parecida distancia; si se amplía el período de análisis hasta 2012, para incluir los años de crisis, en las ventas exteriores se mantiene el factor de multiplicación de 3, aunque se moderan las inversiones —45 veces más—, reflejando en este caso tanto ciertas desinversiones de España en América Latina como la creciente inclinación de nuestros flujos exteriores de inversión hacia otros mercados, en particular algunos de los asiáticos aquí considerados.

Por supuesto, a la lengua solo le corresponderá una parte de tal efecto multiplicador en uno y otro orden, pero su contribución —el objeto de estudio precisamente de esta obra— ha de ser muy significativa. La misma acusada diferencia de las cifras anteriores, según se refieran a las exportaciones o a las inversiones, es consistente con la evidencia internacional (y con la teoría de los *costes de transacción*) sobre la mayor potencia multiplicadora de la lengua en términos de inversión que de comercio: “Los efectos de hablar lenguas comunes y lenguas principales¹ son más sustanciales en la IDE que en el comercio” (Oh, Selmier y Lien, 2011; Selmier y Oh, 2012). La razón estriba —como se verá con detenimiento en el siguiente capítulo— en que la inversión internacional, planteada a largo plazo, requiere una relación más intensa con el mercado de destino. En el caso de la IDE, además, la transferencia de información es esencial (Selmier y Oh, 2013): transferir conocimiento tácito de la sede central a las filiales

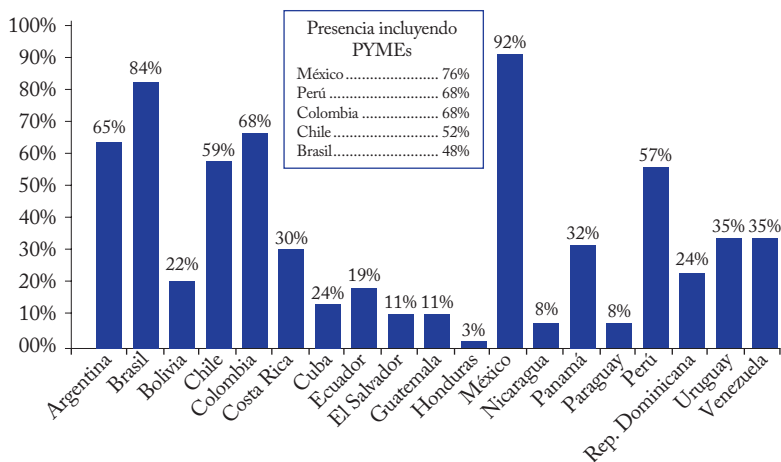
1. Se entiende por “lenguas principales” aquellas habladas por más de 100 millones de personas y oficiales en al menos diez países (Gordon, 2005). Son el inglés, el francés, el español y el árabe.

requiere sofisticadas interacciones sociales; y estas interacciones son procesos lentos y complejos basados tanto en la comunicación precisa como en la confianza, factores a su vez importantes tanto al interior de la empresa como en sus relaciones con socios, clientes y suministradores locales (y, comúnmente, con las autoridades económicas del país huésped). Y es aquí donde la lengua —la lengua común— deja sentir su efecto más intenso.

Como fuere, el resultado de todo ello es una presencia de las empresas españolas en América Latina que desborda la de cualquier otra latitud, y la de cualquier argumento que no tenga en cuenta la afinidad idiomática y cultural. El informe realizado cada año por IE Business School, *Panorama de inversión española en Latinoamérica*, revela, en su edición de 2015 (y datos de 2014) cómo la región sigue siendo un destino muy preferencial para las empresas españolas: en dicho estudio, y a tenor de las respuestas obtenidas, tanto el número de empresas como el *stock* de inversión se mantienen muy estables en unas muy altas proporciones. México (en términos globales, y más específicamente, si cabe, para las PYMEs) y Brasil siguen siendo los países con más presencia de firmas españolas, seguidos de Colombia, Argentina, Chile y Perú. En todo caso, la proporción de estas (un conjunto de 61 grandes compañías que suman 280.000 millones de euros de capitalización) con inversiones y presencia comercial es impresionante (gráfico 1.1).

Gráfico 1.1.

Número de canales de comunicación. Porcentaje de empresas españolas con inversiones, presencia comercial, exportaciones o interés comercial en América Latina en 2014



Fuente: IE Business School (2015).

En más de un sentido, puede considerarse a las multinacionales españolas que dieron el salto en las décadas de 1980 y 1990 como precursoras —“precedente”, en palabras de Santiso (2008)— de las actuales *translatinas* o *multilatinas*². El ascenso en el panorama mundial de estas empresas ha sido en las décadas recientes no menos impresionante: aun dentro de su volatilidad, los flujos de IDE de América Latina hacia el exterior han mostrado un crecimiento exponencial, hasta alcanzar los casi 50.000 millones de dólares en 2012 (CEPAL, 2014). En este caso, a los tradicionales factores de “atracción” y “empuje” que explican la proyección de las compañías hacia

2. Acéptese en este punto, abarcando la amplia diversidad de casos existentes, la amplia definición que ofrece la CEPAL (2014) de las *translatinas* como “empresas transnacionales latinoamericanas o caribeñas que han realizado inversiones directas fuera de sus países de origen, ya sea dentro o fuera de la región”.

mercados foráneos, se añadieron otros esenciales, como la posibilidad de acceso —y a un menor coste— a los mercados de capital locales e internacionales.

Tras una primera oleada protagonizada por empresas con base en Argentina, Brasil, Chile y México, luego han llegado otras, provenientes de Colombia, Perú o Centroamérica, si bien la concentración en unos pocos países (los más grandes de la región) es aún muy significativa. Actualmente, como revelan cada año los datos de *América Economía*³, dentro de las 100 mayores *translatinas* dominan ampliamente, sobre todo por volumen de ventas, las mexicanas y brasileñas (que suman el 60 por 100 de las incluidas en el ranking y más del 70 por 100 de las ventas); a distancia, además de la empresa estatal Petróleos de Venezuela, las de Chile, país con una economía muy internacionalizada, Colombia, que conoce un notable ascenso, y Argentina, primero adelantada y más tarde rezagada. El patrón común en todos los países ha sido el de comenzar invirtiendo en los países más próximos, geográfica y culturalmente (lo que para México incluye a Estados Unidos), para irse extendiendo más tarde a destinos más distantes, aunque comúnmente dentro de la región, de modo que muchas de estas *translatinas* tienen, en realidad, una presencia solo regional o, muchas veces, incluso subregional.

No todo puede ser atribuido, lógicamente, a la lengua, pero tampoco puede ignorarse que esta es la variable cultural que de manera más tangible reduce los costes de transacción e información implícitos en los flujos de bienes y de capitales, aminorando la distancia psicológica de los agentes implica-

3. <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/graficos/se-baila-samba/>

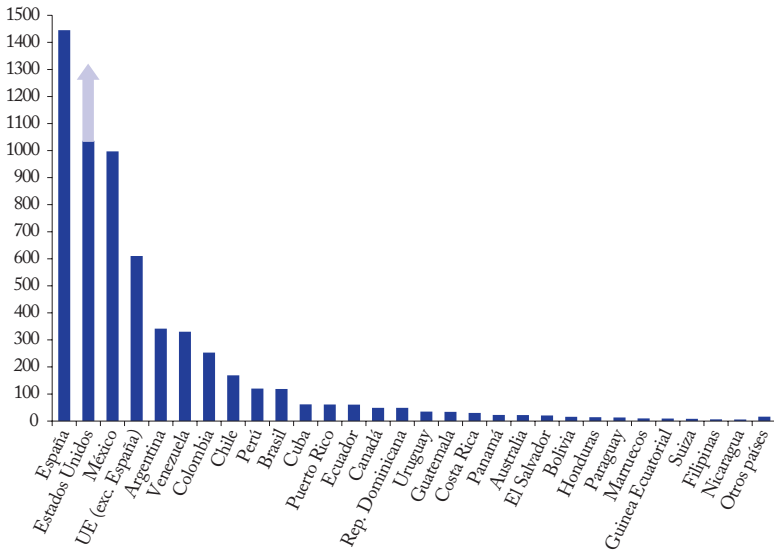
dos en esos intercambios. Ni cabe desconocer los múltiples resortes con los que la lengua se ha constituido en un instrumento decisivo para la internacionalización, tanto en la apertura de mercados cuando de intercambios comerciales se trata, como a la hora de explotar las ventajas competitivas sobre las que nuestras empresas han fundamentado su presencia productiva en el exterior: habilidades políticas y capacidades organizativas, de dirección y de relación, entre otras, así como el desarrollo de lazos cooperativos (García-Canal, Guillén y Valdés-Llaneza, 2012).

Naturalmente, todo ese proceso de internacionalización cuenta con la base que supone la capacidad de compra de la suma de todos los hispanohablantes: la capacidad adquisitiva que corresponde —ya se ha señalado— a una renta per cápita conjunta que ronda el 10% del total mundial (desglosado por países en el gráfico 1.2); algo por debajo si se hace una muy cautelosa estimación de las cifras de los hispanohablantes de Estados Unidos, y en torno de ese porcentaje con supuestos algo menos estrictos (es lo que trata de reflejar la flecha del gráfico, tal y como se detalla en la nota al pie).

Cabe subrayar que esta estimación eleva en cerca de un punto porcentual a la realizada en su día con datos referidos a 2005, lo que revela tanto la ampliación del *club* de hablantes de español como el sostenido aumento de su capacidad de compra en un buen número de países iberoamericanos, por no hablar del que viene experimentando el colectivo hispano en Estados Unidos (como pone de manifiesto, junto con tantos otros indicadores, la serie anual de publicaciones *The multicultural economy*, bajo la dirección de Jeffrey M. Humphreys, en el Selig Center for Economic Growth).

Gráfico 1.2.

*Capacidad de compra de los hablantes de español en el mundo, ca. 2010
(en miles de millones de dólares norteamericanos)*



Nota: Los hablantes de español comprenden los grupos de dominio nativo y de competencia limitada, estimados ambos para fechas, dependiendo de los países, en torno de 2010. La capacidad de compra de todos ellos se ha aproximado a través de la renta per cápita —en dólares corrientes, con el *Atlas Method* del Banco Mundial— de sus respectivos países, salvo en el caso de los hispanos norteamericanos: como la capacidad de compra del total de la población norteamericana, según las estimaciones del Selig Center for Economic Growth (11,115 billones de dólares), resulta ser el 76 por 100 del PIB de Estados Unidos (14,601 billones), a tenor en este caso del Banco Mundial, si a la capacidad de compra estimada para los hispanos norteamericanos (1,004 billones de dólares) se le aplicara el correspondiente factor de *elevación* para hacerla homogénea con el criterio de renta per cápita del resto de los países, ésta supondría en 2010 en torno de 1,32 billones de dólares (que elevarían hasta ese punto la barra de Estados Unidos en el gráfico).

Fuentes: Elaborado con los datos poblacionales de Moreno y Otero (2008), actualizados en Instituto Cervantes (2013) para el entorno de 2010, y con los de renta per cápita del Banco Mundial para 2010, *World Development Indicators* (accesibles en <http://www.worldbank.org>), salvo en el caso de los hispanos norteamericanos, en que se han seguido las estimaciones del Selig Center for Economic Growth para ese mismo año.

Ese peso económico del español, aproximado a través del PIB de los hispanohablantes en el mundo, al tiempo que representa una muy apreciable capacidad de compra, crea un espacio más fácil de intercambios y relaciones de todo tipo. Y, aunque ello no se traduzca directamente en la adquisición de bienes y servicios determinados, sí crea un amplio ámbito cultural y mercantil que, en algún sentido, *habla en español*, y ayuda a la internacionalización de las empresas de los países de habla hispana: empresas españolas y, cada vez más, de matriz situada en distintos países iberoamericanos, muchas de las cuales han abordado primero su salida a los mercados que les son más cercanos culturalmente y en los que se evitan los costes de transacción de un idioma distinto.

El español —tanto la lengua común como los factores de cercanía cultural ligados indisolublemente a ella, y muy difíciles, por cierto, de deslindar en los análisis econométricos— ha sido, en definitiva, un factor de indudable importancia en el proceso de internacionalización de la empresa española. Igualmente, en el de no pocas empresas de países iberoamericanos que hoy se rotulan como *translatinas*. Esto es lo que trata de fundamentarse en los capítulos siguientes de esta obra.

1.3. Cinco capítulos y un epílogo

La razón de ser de este volumen aconseja, en todo caso, dedicarle algunas líneas.

En la primera parte del programa de investigación que ahora se completa —recuérdese la relación de títulos ofrecida antes, en el prólogo— un objetivo prioritario fue calcular la proporción del producto y del empleo totales de la economía española que cabe atribuir a la lengua. Ello exigió identificar

las actividades productivas en las que la lengua desempeña un papel más significativo y, posteriormente, determinar a través de las tablas input-output los efectos inducidos por esos sectores sobre el resto de los que componen la economía nacional. Se obtuvieron así las cifras del PIB y del empleo que, de algún modo, descansan en factores lingüísticos. Semejante resultado es, por tanto, del todo dependiente de la estructura productiva considerada, con independencia de la condición internacional de la lengua de que se trate. Sucederá, entonces, que dos países de estructuras productivas similares arrojarán resultados muy parejos en el valor del PIB atribuible a la lengua, con independencia del número de los que, en cada caso, la hablan y de su respectiva proyección internacional. Un ejemplo bastará para ilustrar lo que acaba de apuntarse: el peso del español en el PIB de España (estimado, como se ha apuntado, en el 16%), es similar al que el polaco tiene en el PIB de Polonia (cercano al 15%). ¿Tiene igual valor económico una lengua internacional como el español, hablada por una veintena de países y más de 550 millones de personas, que otra, como el polaco, que la hablan 38 millones de ciudadanos de prácticamente un único país? Obviamente, no: el resultado aludido es tributario de la parcialidad del procedimiento hasta ahora elegido para captar el efecto de la lengua. Cabría decir que se está midiendo el “contenido de lengua” del PIB, pero no los efectos que una lengua común tiene en las decisiones de los agentes económicos.

Eso precisamente ha motivado que la segunda parte de la investigación se oriente principalmente a estudiar la incidencia del español, en tanto que lengua de comunicación internacional, en la composición y orientación de los flujos de personas, bienes y capitales más allá de las fronteras. Ámbitos todos en los que se ha comprobado que la lengua común anima las transacciones, al facilitar el entendimiento entre las partes y reducir las incertidumbres y los costes vinculados a la operativa inter-

nacional. Una ventaja que solo cabe atribuir a una lengua de amplio uso, que es compartida por diferentes países. Ahí, por tanto, es donde radica la ventaja básica del español.

Debe procederse ahora, consecuentemente, a medir la dimensión de esa ventaja —insistiendo en trabajos propios anteriores— y, sobre todo, a estudiar cómo opera, qué es lo que explica que se comercie o invierta más entre países que hablan la misma lengua. Dicho de otro modo: ¿cuáles son los motivos que inducen a las empresas, con todo lo demás igual, a proyectar, con preferencia, su acción internacional sobre países que hablan su misma lengua? A contestar esta pregunta, aportando los datos de base y requiriendo la opinión de directivos de empresas concernidas, se dedican todas las páginas que siguen.

Cinco capítulos, tras esta introducción, y un epílogo articulan el contenido de la monografía.

El capítulo 2 contiene una apretada presentación de las propuestas teóricas que se han formulado para explicar el proceso de internacionalización, señalando en cada caso el papel que otorgan —implícitamente casi siempre— a la lengua. Se trata de un paso obligado —como ahí mismo se señala— para acometer después desarrollos de carácter empírico.

El capítulo 3 complementa el anterior haciendo un repaso de la mejor literatura que hoy se ocupa de la relevancia de la lengua en la operatoria comercial e inversora internacional, entresacando aquellas aportaciones doctrinales que la consideran bien como puente, bien como barrera, y teniendo al español siempre en el punto de mira.

Los dos capítulos posteriores son los que recogen el grueso de la aportación empírica del volumen. En el que hace el nú-

mero 4 se estudian —con el ejercicio de cuantificación consecuente— los efectos del español sobre los flujos económicos internacionales, tanto los estrictamente comerciales como los de inversión, añadiendo unas páginas —que, sin duda, resultarán sugestivas— en las que se contrasta la función que desde esa óptica cumple el español en el condominio hispánico con la que cabe atribuir al inglés en el mundo anglosajón. La colaboración de la doctora Aránzazu Narbona ha sido aquí sobresaliente.

A su vez, en el capítulo 5 se aportan los resultados de la encuesta a un amplio colectivo de empresas españolas con grados diversos de internacionalización; una encuesta pensada y diseñada expresamente para captar —y también medir— los efectos de la lengua en el negocio respectivo. Los datos obtenidos, rigurosamente originales, añaden evidencia empírica muy ilustrativa.

El capítulo 6, completando la serie, es en buena medida obligado complemento del que le precede, pues ahí se glosan las opiniones *cualitativas* de altos directivos de empresas multinacionales españolas, opiniones vertidas en las entrevistas *ad hoc* mantenidas por los autores con cada uno de ellos.

Unas páginas finales, a modo de epílogo, sirven para resumir y destacar las principales conclusiones —con la correspondiente traducción cuantitativa en algún caso— que se desprenden de los sucesivos ejercicios de análisis que se han ido exponiendo capítulo a capítulo. Su formato discursivo —como también el del capítulo 6— compensará al lector no especializado de cierta inevitable aridez de pasajes previos con mayor contenido analítico.

CAPÍTULO 2

TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Fundamentar el papel que la lengua tiene en los procesos de internacionalización de la empresa —y, particularmente, de la española— obligará a sucesivas aproximaciones que otorguen soporte empírico al fenómeno. Pero exige, antes que nada, dotarse de un marco analítico e interpretativo que permita considerar lo que la teoría dice acerca de los factores que explican la internacionalización de la empresa y del papel que entre ellos puede tener la lengua. Ese ejercicio se hace en dos capítulos complementarios: en el que ahora se abre se presentan las principales explicaciones teóricas sobre el proceso de internacionalización, indagando acerca del espacio que en ellas se deja a la incidencia de la lengua; en el siguiente, capítulo 3, se revisan los principales estudios empíricos que, en el ámbito internacional, han tratado de medir precisamente esa influencia, captando el sentido de la relación. Ambos capítulos ofrecen las categorías analíticas y los marcos interpretativos necesarios para afrontar el posterior estudio empírico del fenómeno, aplicado aquí a la empresa española.

2.1. Un panorama complejo y cambiante

A lo largo de las pasadas tres décadas se han registrado profundos cambios en la configuración de los mercados internaciona-

les¹. Los crecientes niveles de interdependencia entre las economías nacionales han propiciado la configuración de mercados más abiertos y competidos a escala internacional, con el protagonismo de nuevas y más dinámicas fuentes de la ventaja competitiva e innovadoras formas de organización de las actividades empresariales, por encima de las fronteras nacionales. Todos estos factores han dado lugar a una amplia e intensa mutación que afecta a la empresa y a su entorno, y que cuestiona la capacidad explicativa de las doctrinas previamente existentes.

El primero de los cambios inducidos afecta a la propia forma de concebir el proceso de internacionalización. Por tal se entenderá aquí la senda de proyección e implantación de una empresa en los mercados exteriores, cualquiera que sea la forma institucional y operativa a través de la que se produzca. Ya no cabe asociar la internacionalización, de forma exclusiva, con la adquisición por parte del inversor nacional de activos de una unidad empresarial foránea: es preciso dilatar la perspectiva y entender que bajo aquel rótulo se acoge el conjunto de compromisos y vínculos más o menos estables que se establecen entre una empresa y los mercados internacionales (Welch y Luostarinen, 1988). Dicho de otro modo, la internacionalización comienza en el mismo momento en que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de una empresa. Abarca, por tanto, un amplio arco de posibles opciones, que va desde la colocación de parte de los excedentes comerciales en mercados ajenos hasta la plena radicación en el exterior, pasando por todas las formas intermedias que uno pueda considerar. La exportación directa o indirecta de bienes y servicios, la franquicia o licencia para permitir que una em-

1. Este capítulo sigue de cerca en algunos tramos lo expuesto en Alonso (1994).

presa explote en un mercado ajeno un activo o recurso propio, las diversas formas de subcontratación o de inserción en cadenas de valor globales, así como los acuerdos —formales o informales— de cooperación entre empresas ubicadas en mercados distintos son, en su sentido más pleno, formas de proyección internacional de la empresa. Todas ellas deben quedar contenidas en una explicación solvente de la internacionalización empresarial.

El cambio mencionado en la concepción del proceso de internacionalización está acompañado —y en buena parte inducido— por las alteraciones producidas en las formas de proyección internacional que las empresas adoptan en la actualidad. Entre esas alteraciones, tres merecen ser destacadas aquí:

- Se ha producido una ampliación del espectro de empresas protagonistas de los procesos de internacionalización: si en el pasado era la gran empresa multinacional la que protagonizaba casi en exclusiva esos procesos, hoy una amplia colección de empresas de muy diverso tamaño, origen de capital y sector productivo ha extendido su red de actividad por encima de las fronteras nacionales. Los métodos de proyección, el nivel de compromiso y los activos localizados en los mercados ajenos pueden ser muy diversos, pero, en conjunto, revelan que la internacionalización en la actualidad no es una posibilidad reservada únicamente a las grandes empresas multinacionales.
- Ha habido un significativo proceso de innovación institucional en los procesos de internacionalización, que ha abierto espacio a nuevas y complejas fórmulas organizativas de acceso a los mercados internacionales. El predominio de la relación matriz-filial, que gobernó los procesos de internacionalización en los años cincuenta y

sesenta del siglo pasado, ha dejado paso a una amplia variedad de opciones, de fórmulas mixtas y contractuales diferentes, permitiendo un despliegue más ágil y flexible de las capacidades competitivas de las empresas en contextos, como los que ofrecen los mercados internacionales, altamente cambiantes y competidos.

- Por último, y acorde con las alteraciones mencionadas, el proceso de internacionalización ha dejado de presentarse como una aventura en solitario para la empresa: internacionalizarse es, cada vez en mayor medida, integrarse en una red de acuerdos interempresariales erigida por encima de las fronteras nacionales. Las vías directas de proyección internacional han dejado paso a nuevos métodos de cooperación, algunos formalizados a través de acuerdos contractuales, otros informales, de manera que la selección de socios y la definición y seguimiento de los acuerdos han pasado a ser aspectos clave en la estrategia internacional.

Los hechos anteriormente mencionados son compatibles con otras dos conclusiones que, con alta consistencia, emanan de los estudios empíricos. En primer lugar, si bien ha habido una cierta «democratización» del negocio internacional, que ha pasado a estar al alcance de una más amplia gama de empresas, todavía dista mucho de ser una opción que practique el conjunto de las empresas de un país. En cualquier economía que se considere, incluidas aquellas de mayor nivel de renta y competitividad, se observa que solo un grupo reducido de firmas son capaces de proyectar su actividad sobre los mercados internacionales. La empresa internacionalizada, lejos de ser representativa del conjunto empresarial, conforma un segmento relativamente menor y selectivo de ese conjunto. Este hecho es tanto más acusado cuanto menor es el tamaño de la empresa, y

es también sensible al sector de actividad que se considere. Dicho de otro modo, mientras la mayoría de las grandes empresas son internacionales, solo una cuota menor de las medianas y pequeñas lo son: esto sugiere la presencia de posibles costes irre recuperables asociados al acceso a los mercados internacionales, un umbral mínimo de capacidades y recursos, de nuevo variable según los sectores, necesario para que la unidad empresarial decida proyectarse hacia el exterior.

La internacionalización se presenta, por tanto, como una actividad altamente selectiva: solo al alcance de algunas empresas. Una parte de los estudios más recientes se orientan a justificar esta realidad e identificar los rasgos atribuibles a la empresa internacionalizada. Se constata así —y es la segunda regularidad empírica que se quiere subrayar— que la firma internacionalizada suele ser una empresa de mayor tamaño promedio, más elevada productividad, mayor esfuerzo tecnológico y plantilla más cualificada y mejor retribuida que la orientada de forma exclusiva al mercado doméstico. Todo ello da sentido al carácter selectivo de la internacionalización.

En todo caso, los costes irre recuperables que el proceso de internacionalización comporta son altamente dependientes de la forma de presencia exterior por la que se opte. Implicarse como proveedora de una cadena global está al alcance de casi cualquier empresa que cumpla con parámetros internacionales de calidad, pero la creación de una filial en un mercado ajeno solo lo puede realizar una empresa de cierto tamaño y experiencia internacional previa. Así pues, toda compañía que quiera internacionalizarse deberá identificar la forma de proyección que mejor se adecue a sus capacidades y a su estrategia competitiva, sabiendo que, en general, un más elevado perfil de presencia en los mercados requerirá de un mayor compromiso de recursos por parte de la empresa, lo que, a su vez, explica que

sea más selectivo el colectivo de empresas inversoras en el exterior que el de aquellas que son meramente exportadoras.

En suma, la internacionalización admite fórmulas institucionales diversas según el grado de presencia de la empresa en los mercados exteriores: fórmulas y niveles de presencia que son susceptibles de cambio en el tiempo, a medida que la firma asienta su presencia y adquiere experiencia en el escenario internacional. Sobre este hecho se erige la teoría de las fases de desarrollo, que sugiere la existencia de una cierta gradualidad en el proceso de internacionalización: a medida que se acumula la experiencia en el negocio internacional, la empresa se encuentra capacitada para asumir formas institucionales más sólidas de presencia exterior y para proyectarse sobre mercados cada vez más distantes, complejos y desconocidos.

El proceso de internacionalización, por lo demás, tiene muchas semejanzas con el proceso de innovación y cambio organizativo en el interior de la empresa. Ambos presentan una visible senda acumulativa, implican decisiones que son tomadas en un entorno de alta incertidumbre y reclaman flexibilidad para adaptarse a realidades emergentes, solo parcialmente anticipadas. Proyectarse sobre un nuevo mercado no es simplemente replicar aquello previamente practicado en el mercado doméstico, sino acometer un ejercicio de innovación organizativa que requiere creatividad y capacidad de asunción de riesgos. Han de estudiarse en cada caso las fórmulas de penetración, las redes empresariales y los cambios internos que la empresa requiere para hacer realidad la conquista de un nuevo mercado.

Se está, por tanto, ante una realidad compleja y cambiante que la doctrina ha sabido captar solo parcialmente. En los epígrafes subsiguientes se hará una presentación deliberadamente

selectiva de las propuestas teóricas más solventes para explicar el proceso de internacionalización, poniendo especial atención en el papel que cabe atribuir a la lengua en cada una de ellas. Y no será ocioso señalar que este aspecto no aparece de forma explícita en ninguna de las teorías propuestas: ninguna consideró a la lengua como un directo factor condicionante de la internacionalización, aunque en varias se ofrecen elementos suficientes para inferir posibles implicaciones del efecto que la comunidad lingüística puede tener en las decisiones empresariales. Hacia ahí trataremos de llevar la argumentación.

2.2. Mercados sin empresas

La ciencia económica abordó de forma tardía el estudio de la empresa internacional. Los primeros autores que orientaron su atención hacia este tema, en las primeras décadas del siglo xx, lo hicieron desde una perspectiva notablemente crítica, en parte inspirada en el marxismo, que entiende la inversión directa en el exterior como expresión del poder invasivo del capital financiero, a la búsqueda de materias primas y mercados sobre los que sustentar su imparable dinámica de acumulación.

La teoría económica convencional ofrece un tratamiento más desapasionado del fenómeno: se considera que la inversión internacional es el resultado de la existencia de retribuciones distintas al capital entre países. De este modo, el mercado cumple con su función de mecanismo compensador, al propiciar que el capital fluya desde donde es menos productivo (y, por tanto, está peor retribuido) hacia donde su productividad (y retribución) es mayor. Este esquema interpretativo no se aleja en exceso del generado para explicar las ventajas del comercio: en ambos casos, se consiguen niveles de eficiencia agregada superiores como resultado de permitir que los bienes o los facto-

res productivos se desplacen a la búsqueda de retribuciones superiores.

Los economistas suecos Heckscher y Ohlin aportaron algunos elementos adicionales a esta argumentación, centralmente orientada a explicar la especialización comercial. La existencia de diferentes dotaciones relativas de factores (capital y trabajo) entre países tiende a traducirse en retribuciones disímiles de esos factores entre mercados (es más barato el factor que, según el caso, es relativamente abundante), lo que hace que cada país goce de ventaja comparada en los bienes que utilizan intensivamente el factor en el que el país está bien dotado. Acorde con esta explicación, se espera que, por ejemplo, Bangladesh exporte un bien como el textil, intensivo en mano de obra, que se supone abundante en el país, mientras que Alemania, comparativamente bien dotada en capital, exporte bienes de equipo, intensivos en ese factor.

Trasladadas al ámbito de la inversión internacional, las diferencias en la dotación de factores y en sus retribuciones relativas pueden ser origen de desplazamientos del capital —un factor que se supone altamente móvil— entre países. Se espera que el capital fluya desde los países con abundante dotación relativa de ese factor (países desarrollados) hacia donde ese factor escasea (países en desarrollo). La interpretación, en su simplicidad, permite explicar una parte importante de las inversiones internacionales, que suelen tener en los países desarrollados su principal origen.

Planteado de este modo, comercio e inversión internacional aparecen como mecanismos compensadores, parcialmente sustitutivos, de las diferencias en los precios de los factores que rigen entre países. Con otras palabras, la abundancia de capital por parte de un país —y, por tanto, su bajo precio— puede ren-

tabilizarse internacionalmente de dos modos: exportando bienes intensivos en el uso de ese factor, o a través de la inversión internacional. O el capital se corporeiza en los bienes que se producen o se exporta directamente.

En este contexto, la teoría predice que la apertura internacional y la competencia en los mercados conducen a la convergencia de los precios relativos de factores entre países, haciendo que las diferencias en las dotaciones relativas se expresen en la composición de las respectivas ofertas productivas y en las corrientes inversoras de los países. Fue el premio Nobel de Economía Robert Mundell quien se encargó de darle el acabado a la arquitectura formal de esta propuesta, formulando un modelo de equilibrio general en el que se contempla el conjunto de estos flujos. Este planteamiento sigue ocupando una parte central de los manuales con los que se forma a los economistas en todas las universidades del mundo.

Pese a su elegancia formal, ha de reconocerse que el contraste de esta interpretación con la realidad económica deja numerosos flancos abiertos a la crítica. Entre ellos, el más importante alude a su incapacidad para explicar el flujo cruzado de bienes o factores entre países. Por lo que se refiere al comercio, el modelo antes enunciado asienta los intercambios sobre las diferencias existentes en la dotación de factores entre países y en la intensidad con la que aquellos son usados en la producción de los bienes. Así pues, se prevé que las corrientes de exportación e importación difieran significativamente entre sí: se exportan aquellos bienes que usan intensivamente el factor abundante en el país y se compran en el exterior aquellos que utilizan intensivamente el factor que es escaso.

Pero, si bien una parte del comercio tiene estas características, existe una proporción importante de las transacciones

mundiales —en cuotas que superan holgadamente las dos terceras partes de los intercambios entre los países desarrollados— que se realiza a través del intercambio entre países de variedades diferentes de un mismo bien: el llamado comercio *intraindustrial*. Es decir, Alemania exporta automóviles a Francia y este país vende automóviles a Alemania; Estados Unidos exporta maquinaria pesada a Suecia y este vende similar tipo de maquinaria, si bien de otras marcas, a Estados Unidos. Es claro que este tipo de intercambios queda fuera del universo al que remite el modelo formulado originariamente por Heckscher y Ohlin.

Para encontrar una explicación solvente a este fenómeno habrá que esperar al decenio de 1980, cuando se desarrolla la —así llamada— *nueva teoría del comercio*, que tendrá en el premio Nobel de Economía Paul Krugman uno de sus principales protagonistas. Asentar la explicación del comercio intraindustrial requiere desplazar el campo del análisis desde la cómoda —pero irreal— competencia perfecta hasta la competencia imperfecta, reconociendo la existencia de rendimientos crecientes en los mercados y empresas con una capacidad relativa de fijar precios y de desplegar prácticas de diferenciación de productos, a través de la innovación y el marketing. Los rendimientos crecientes facilitan la concentración de la producción, a la búsqueda de costes unitarios más bajos, y la diferenciación de variedades permite que los consumidores tracen sus preferencias respecto a la gama de variedades disponible. Habrá comercio cruzado de variedades siempre que en más de un país las preferencias de parte de los consumidores se orienten hacia variedades producidas en un país ajeno.

Aunque la explicación de comercio se vio así notablemente enriquecida, seguía sin dar cuenta de alguno de los rasgos más significativos del comercio actual: el carácter se-

lectivo de la exportación y la inversión internacional. Si se parte de la existencia de mercados imperfectos, compuestos por empresas simétricas, cada una produciendo y exportando su propia variedad, queda excluida la heterogeneidad empresarial, que es el factor que justifica que en un mercado coincidan empresas exportadoras (o inversoras) con otras que no lo son.

Por su parte, la explicación de los movimientos de capital antes ofrecida tampoco es capaz de justificar el flujo cruzado de inversiones entre países. Si los capitales se desplazan a la búsqueda de retribuciones superiores, deben esperarse flujos unívocos dirigidos desde los países con dotación abundante de capital (países desarrollados) hacia aquellos donde ese factor escasea (países en desarrollo). Sin embargo, lo que la realidad internacional evidencia es que si bien los países desarrollados son los principales emisores de capitales, también son los principales destinatarios de las inversiones. Un resultado difícil de convenir con la teoría sugerida.

Es más, si lo que explica la inversión internacional es la existencia de retribuciones de factores distintos entre países, lo que cabe esperar es que los inversores desplacen sus capitales —en forma de crédito o bonos— al mercado más rentable, pero no necesariamente para implicarse en un proyecto empresarial en ese país. La inversión directa, que da origen a la empresa internacional, supone algo más que exportar capital: implica desplazar un modelo organizativo, una tecnología, un sistema de producción y toda una colección de activos intangibles, entre ellos, la marca.

Digámoslo con claridad: el problema fundamental de estas explicaciones es que, si bien asumen la eficacia de mercado como mecanismo de asignación económica, desconsideran el

papel de la empresa como agente activo —y creativo—, con holgura estratégica para tomar decisiones en los mercados y con capacidad para diferenciarse de sus competidores. Para las teorías precedentes, la empresa es una mera abstracción: el lugar lógico donde se realiza la función de costes, el espacio formal donde se combinan los factores y de donde salen, como de una suerte de «caja negra», los bienes que se ofrecen al mercado. No existen problemas asociados al diseño de la organización del trabajo en el seno de la empresa, a la generación de incentivos para la implicación y motivación de los empleados, a la selección, adaptación o generación de la tecnología apropiada o al acierto o falibilidad de las decisiones estratégicas adoptadas por los directivos respecto a las de sus competidores. Mucho de lo que es relevante para una empresa no tiene cabida en la teoría enunciada.

Demos un paso más en la argumentación. Dado que son los rasgos nacionales (dotaciones de factores) los que determinan el coste de los factores productivos (los únicos relevantes en esa teoría), a las empresas (a todas las empresas) no les cabe sino trasladar esas condiciones al mercado a través de los bienes generados. Si las condiciones son similares para todas las empresas y la competencia es perfecta, todas las unidades tenderán a un único patrón de comportamiento, que es el que determina la maximización de beneficios. El mercado estará condenado, por tanto, en el largo plazo a contener una miríada de empresas enteramente simétricas en su estructura y comportamiento: es el supuesto que justifica el concepto de *empresa representativa* que planteó Alfred Marshall a finales del siglo XIX. Pero si este mundo fuese realidad, habría que convenir en un incómodo corolario: o todas las empresas exportan o ninguna lo hace (y lo mismo cabría decir de la inversión en el exterior). No hace falta señalar lo alejada que semejante conclusión está del comportamiento real de los mercados.

En el contexto del enfoque descrito es también muy difícil encontrar espacio para estudiar el papel de la lengua en los procesos de internacionalización empresarial. En un mundo en el que no existen empresas (entendidas como organización social), sin empresarios (entendidos como sujetos falibles que deciden en condiciones de incertidumbre) y sin más código de conducta que un algoritmo (la maximización de beneficios), la lengua carece de sentido. Habrá que esperar a propuestas posteriores para que esta carencia se corrija.

2.3. Ventajas empresariales y costes de transacción

2.3.1. Antecedentes

La respuesta a alguna de las insuficiencias señaladas vino de la mano de la renovación doctrinal en la forma de entender el proceso de internacionalización. No es irrelevante señalar que esa renovación se gestó en las escuelas de negocios, más proclives a acercarse a la realidad de las empresas, mientras las facultades de economía seguían ancladas en sus modelos formales, elegantes pero irreales, de «mercados sin empresas». Las nuevas teorías —en los últimos compases del siglo xx— se vieron favorecidas por las aportaciones previas de dos economistas de trayectorias profesionales muy dispares, pero de influencia innegable en la doctrina posterior.

El primero de ellos es el premio Nobel de Economía Ronald Coase, quien disfrutó de una muy reconocida y larga carrera académica como profesor, entre otras, de la Universidad de Chicago. En un artículo de 1937, «The Nature of the Firm», Coase formula una pregunta crucial: si los mercados son tan eficientes como los economistas suponen, ¿cómo es posible que existan las empresas? Se trata de una pregunta sencilla, pero

iluminadora. El mercado es el ámbito en el que domina la autonomía de los agentes, la descentralización de las decisiones, la contingencia de los contactos (las relaciones duran lo que la transacción) y la reciprocidad y simetría entre los interlocutores (comprador y vendedor). La empresa, por el contrario, es una estructura organizativa que presupone la coordinación expresa de los agentes, la centralización de las decisiones, la estabilidad de los vínculos y la jerarquía entre sus miembros. Son dos mecanismos abiertamente contrastados de coordinación social. Entonces, de nuevo, si se supone que el mercado es el mecanismo de asignación más eficiente, ¿por qué existen las empresas?

Para dar respuesta a esta pregunta Coase desarrolló el concepto de los *costes de transacción*. Toda la economía está construida sobre transacciones en las que los agentes intercambian la titularidad de un activo, un bien o un recurso. Las transacciones, a su vez, comportan costes, que están asociados a la identificación de los interlocutores, a la definición de los contratos y a los mecanismos de seguimiento para asegurar que esos contratos se cumplan. Obviamente, estos costes son muy limitados cuando lo que se trata es de comprar una manzana en un puesto en el mercado, pero se pueden hacer muy elevados cuando se contrata la ingeniería singular de un sistema de producción. Los costes aludidos están asociados a la realización de la transacción y no tanto a la producción de los bienes o activos que se intercambian; son, por tanto, distintos y complementarios a los costes de producción.

Pues bien, Coase dirá que una empresa surge cuando los costes de dejar ciertas transacciones al mercado son tan elevados que es preferible integrar esos intercambios en el seno de una estructura organizativa. Un ejemplo banal sirve para ilustrar la idea. Un empresario panadero, poseedor de un horno,

podría salir todos los días al mercado para contratar a los empleados, pero eso sería altamente costoso: algunos días no lograría encontrar al personal adecuado y, cuando lo encontrase, tendría que negociar el contrato y supervisar su cumplimiento, asegurando que los trabajadores hacen lo debido. Está claro que se trata de un proceder altamente arriesgado y costoso. Por este motivo, el empresario prefiere identificar a una plantilla de trabajadores y contratarlos indefinidamente como empleados, sometiéndolos a su autoridad directiva y fijando en el contrato, de una vez por todas, las condiciones y tareas que se les encomiendan. Porque los costes de transacción en el mercado son elevados, las transacciones se articulan en el seno de una organización, de una estructura estable y jerárquica, que es la empresa.

El enfoque de Coase fue ciertamente revolucionario, en la medida en que abrió espacio a un nuevo planteamiento en la economía notablemente inspirador, que tuvo su reflejo en los ámbitos de la empresa, el análisis institucional, la teoría de los contratos o la economía ambiental, entre otros. Los costes de transacción pasaron a ser un concepto de obligado uso en las propuestas teóricas posteriores sobre la internacionalización.

El segundo antecedente lo proporciona la figura de un economista canadiense, Stephen Hymer. En su tesis doctoral, presentada en 1960, *The international operation of national firms: a study of direct foreign investment*, Hymer desafía la doctrina establecida. Admite que las diferencias entre países en la retribución de los capitales podrían justificar las inversiones financieras o en cartera, pero no la inversión directa que reclama otro tipo de explicaciones. En concreto, Hymer sugiere que si una empresa se desplaza a un mercado que le es ajeno y desconocido, compitiendo con empresas que ya están

instaladas en él, es porque disfruta de una ventaja singular que no es accesible a los competidores. Para que tal ventaja justifique esa operación debe ser transferible entre mercados, relativamente duradera y resistente a la erosión o réplica por parte de las empresas competidoras que ya están instaladas en el mercado de destino. Si no se diesen esas condiciones, la inversión no se produciría ya que, en condiciones de igualdad (es decir, de ausencia de ventaja del inversor), las empresas locales están en mejores circunstancias para competir (conocen el mercado y no tienen que afrontar los costes de instalación).

En suma, es condición necesaria —aunque no suficiente— para que la inversión directa se produzca que la empresa inversora goce de una ventaja específica, una suerte de ventaja casi monopolista que no está al alcance de los inversores locales. La ventaja puede estar localizada en el poder de la marca, en la tecnología utilizada, en la singularidad del producto o en cualquier otro factor relevante para la competencia; lo importante es que la ventaja sea relativamente duradera y transportable entre mercados. El corolario de este planteamiento es que no cabe entender la inversión directa en el contexto de la competencia perfecta: si existe inversión directa es porque los mercados son imperfectos y las empresas pueden disponer de ventajas sostenibles.

La tesis doctoral de Hymer no se publicó hasta 1976, fallecido prematuramente su autor, pero el impacto de su propuesta fue innegable: desde entonces el análisis de la internacionalización se hace obligadamente en un marco de competencia imperfecta y buena parte de las teorías posteriores reconocen que la posesión de una ventaja competitiva es un factor crucial en la explicación de la empresa multinacional.

2.3.2. Teoría de la internalización y enfoque ecléctico

A partir de estos antecedentes se construyeron las dos teorías que dominaron el campo de las explicaciones de la internacionalización hasta fechas recientes: la teoría de la internalización y el enfoque ecléctico (Buckley, 1990). Ambas otorgan un papel protagonista a los costes de transacción que se derivan de la movilización de activos —tangibles e intangibles— de la empresa por encima de las fronteras nacionales. En un caso, *la teoría de la internalización*, para erigir sobre ellos —y sobre los costes de localización— la explicación del fenómeno inversor; en el otro, *la aproximación ecléctica*, para integrarlos en una consideración agregada de los diversos aspectos implicados en la internacionalización.

La primera hipótesis —la teoría de la internalización— supone una extensión al ámbito internacional de la teoría contractual de la empresa. La idea central de este enfoque es que la empresa como estructura organizativa nace para integrar bajo un principio jerárquico aquellas transacciones que el mercado realiza de una manera poco eficiente o altamente costosa. Algo que sucede muy especialmente con activos y recursos empresariales que presentan elevados costes de transacción derivados de la dificultad de encontrar un precio adecuado para ellos, de definir las obligaciones contractuales de las partes o de evaluar el riesgo que comporta el incumplimiento de lo acordado. Buckley y Casson (1976) observaron que buena parte de las transacciones de bienes intermedios de carácter intangible —conocimientos, tecnología, capacidad gerencial o marketing— reúnen estas características, de modo que son deficientemente realizadas a través del mercado: la empresa, por tanto, intenta integrarlas bajo su jerarquía organizativa, eludiendo su libre contratación en el mercado. Cuando tales transacciones se realizan por encima de las fronteras, el resultado es una creciente expansión internacional de la

empresa; un proceso que continuará en tanto los costes de transacción de esas operaciones sean más elevados que los que se derivan de su integración organizativa.

Así pues, desde el punto de vista de la teoría mencionada, el proceso de internacionalización se fundamenta en dos axiomas básicos: «en primer lugar, la empresa localiza sus actividades allí donde los costes son menores; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados, hasta el punto en que los beneficios de la internalización compensan a sus costes» (Buckley, 1988). Con la pretensión de convertirse en una teoría general de la inversión extranjera, no hay aspecto que influya sobre la internacionalización —afecte a la estructura de los mercados o a las características de la empresa— que no pueda ser evaluado desde la perspectiva de los costes de localización y de los costes de transacción. De modo que, como argumenta Rugman (1980), la mayor parte de las demás hipótesis podría ser integrada en esta interpretación. No obstante, tal pretendida amplitud constituye un inconveniente cuando de lo que se trata es de dotar a la teoría de contenido empírico.

El segundo intento de construir una teoría general acerca de la internacionalización proviene de una opción más pragmática: la que resulta de agregar los diversos elementos considerados en los enfoques parciales previamente existentes. Esta propuesta, voluntariamente integradora, ha sido calificada por su promotor, Dunning (1979 y 1988), como aproximación ecléctica. En concreto, son tres los factores que se consideran necesarios para explicar la internacionalización:

- La empresa debe poseer una ventaja específica, generalmente asociada a activos intangibles, que sea, al menos durante un tiempo, inaccesible a las empresas locales competidoras.

- Supuesta la condición anterior, la empresa habrá de decidir si opta por internalizar esa ventaja, rentabilizándola ella misma en los nuevos mercados de destino —a través de la exportación o la inversión—, o si la cede a otras empresas, mediante contrato o licencia.
- Dadas las condiciones anteriores, para que la empresa opte por una fórmula inversora será beneficioso explotar esas ventajas en asociación con algún factor de localización propio del mercado de destino, pues en caso contrario optaría por la exportación en lugar de la inversión.

En suma, si para internacionalizarse la empresa debe tener una ventaja que la sitúe en condiciones adecuadas para competir con las empresas locales, elegirá una u otra forma de internacionalización de acuerdo con la combinación de otros dos factores concurrentes: las ventajas de localización, que justifican que la empresa se desplace o no a mercados distintos al nacional, y las ventajas de internalización, que explican que la empresa mantenga su activo diferencial en el seno de la estructura organizativa o prefiera externalizarlo. De esta forma, el enfoque ecléctico integra en una propuesta única la explicación de las principales opciones institucionales de internacionalización.

Pese a la indiscutible capacidad de sugerencia de los dos enfoques aludidos, existen limitaciones que dificultan su utilización directa como instrumentos teóricos desde los que analizar la complejidad con la que aparecen, en la actualidad, los procesos de internalización. Los aspectos básicos que a este respecto cabe destacar son tres:

- Se trata de teorías fuertemente sesgadas hacia la explicación de la inversión directa en el exterior, y que dedican una menor atención a las especificidades de otros méto-

dos alternativos de proyección internacional. En particular, las formas contractuales de proyección internacional, que acogen las diversas formas de subcontratación y de cooperación interempresarial, quedan inadecuadamente tratadas.

- Son, además, teorías de carácter predominantemente estático: investigan las razones que motivan la inversión, pero dicen poco acerca de cómo se desarrolla ese proceso en el tiempo. Está constatado, no obstante, que una parte de las capacidades necesarias para internacionalizarse es adquirida por las empresas a través de un proceso de acumulación de experiencia y aprendizaje en los mercados exteriores, de modo que la dimensión temporal tiene extraordinaria relevancia.
- Por último, la insistencia en las ventajas específicas de la empresas y la secuencia de internalización de las transacciones hace que estas teorías sean especialmente aptas para explicar el comportamiento de grandes unidades, que emprenden procesos de integración vertical en los mercados internacionales, pero aportan poco para entender las fórmulas de integración horizontal o de cooperación a las que habitualmente recurren las empresas de pequeña y mediana dimensión.

2.3.3. El papel de la lengua

Más allá de sus logros y sus limitaciones, cabe reflexionar acerca del modo en que podría integrarse la lengua en las respectivas construcciones interpretativas que ambas teorías ofrecen. En los dos casos, desde luego, el factor lingüístico puede hacerse presente como parte de las variables que deter-

minan las *ventajas de internalización* y las *ventajas de localización* que operan sobre la decisión empresarial. Ambas categorías merecen atención.

La diferencia de lenguas entre los interlocutores constituye uno de los factores que incrementan los costes de transacción. La identificación de socios y el conocimiento del mercado, la definición de obligaciones contractuales y su negociación con la contraparte o el establecimiento del clima adecuado para el seguimiento de lo acordado se facilita cuando los agentes se entienden fácilmente, cuando la información fluye y se crea el clima de cercanía y comprensión que propicia el uso del mismo idioma. Esta ventaja es más relevante si se considera que una lengua no es solo una colección de signos fonéticos para el intercambio de información, sino que también integra implícitos culturales y anímicos que facilitan la confianza y comprensión entre los interlocutores. Así pues, con todos los demás factores iguales, los costes de transacción serán menores cuando la empresa pueda hacer uso de su lengua de origen en el negocio internacional, lo que se produce de una manera natural cuando ambos mercados, de origen y destino, hablan el mismo idioma.

Y si, en general, los costes de transacción en el mercado son más bajos, también lo serán aquellos específicos ocasionados en el seno de la empresa: los llamados *costes de internalización* o costes de transacción internos. Se entienden como tales aquellos costes (de transacción) en que se incurre como consecuencia de integrar una operación en el seno de la estructura organizativa de la empresa. Se trata de costes relacionados con la coordinación de tareas, transmisión de órdenes y mensajes y supervisión de las funciones de cada cual. Es claro que los costes de todas estas funciones quedan reducidos si directivos, trabajadores y entorno de la empresa comparten una misma lengua.

El hecho de que los costes de transacción (e internalización) sean menores cuando la empresa opera en mercados que comparten la misma lengua tiene dos consecuencias de interés. Ante todo, facilita que la empresa asuma la decisión de internacionalizarse, dado que se enfrenta a costes menores, pero, en segundo lugar, hace que la opción institucional elegida sea dependiente de cómo la lengua opera sobre los dos tipos de costes de transacción antes mencionados: los de mercado y los internos a la empresa. Si los costes de transacción de mercado se reducen en mayor medida que los costes de internalización, la empresa adoptará fórmulas más abiertas de presencia internacional, mientras que asumirá opciones más integradas en el caso inverso. El resultado es, por tanto, ambiguo. Como se constatará más adelante, los estudios empíricos no hacen sino constatar esa ambigüedad: en todos los casos la comunidad de lengua favorece la internacionalización, pero la opinión se torna menos clara a la hora de decidir si aquel factor favorece opciones más integradas o más abiertas de presencia internacional.

En este último aspecto —la selección de la forma de presencia internacional— se ve influido también por el efecto que la lengua tiene sobre las ventajas de localización, la segunda de las categorías antes mencionadas. Que un mercado de destino comparta la lengua de origen en que opera la empresa constituye una ventaja, en primer lugar, para que la empresa decida localizarse en él. La lengua dominante en el mercado es una variable clave, adicional a otras, en el proceso de selección de mercados de destino por parte de la compañía. Piénsese, por ejemplo en el rol que ha tenido Irlanda como plataforma de ubicación para Europa de una amplia colección de empresas multinacionales norteamericanas; sin duda, en esa decisión influyeron los bajos costes salariales relativos de Irlanda o el generoso régimen fiscal de

tratamiento a la inversión existente en el país, pero también el hecho de que en Irlanda se hablase la misma lengua que en Estados Unidos.

Esta ventaja de localización asociada a la lengua es especialmente relevante para aquellas empresas que deben establecer una densa trama de relaciones comunicativas con las autoridades o con el resto de los actores implicados en el proyecto empresarial (lo que se conoce como *stakeholders*). Es el caso, por ejemplo, de las empresas que operan en sectores altamente regulados: el conocimiento de la normativa y la comunicación y capacidad de entendimiento con las autoridades es en este caso crucial. Ambos aspectos pueden verse beneficiados si las dos partes comparten idioma. De igual modo, la acción competitiva de aquellas empresas que prestan servicios directos a la población y que están en comunicación constante con los consumidores puede verse beneficiada si la población a la que se dirigen habla el mismo idioma de la empresa. Por último, es también relevante, como factor de localización, el hecho de que en un mercado se hable un idioma que es compartido por muchos otros mercados, porque ello facilita que la adaptación de la empresa pueda ser replicada en otros países de la misma comunidad idiomática.

En suma, además de incidir sobre los costes de transacción, incluidos los de internalización, la lengua puede modular las ventajas de localización atribuidas a un determinado mercado. Ambos hechos explican que la comunidad de lengua opere como un factor multiplicador de las transacciones internacionales —comercio e inversión— entre países, como se glosa luego ampliamente (capítulo 4).

2.4. La gradualidad del proceso de internacionalización

2.4.1. Las fases de desarrollo

El estudio de una serie de empresas multinacionales europeas —particularmente nórdicas— condujo a algunos autores, agrupados en torno a la escuela de Uppsala, a atribuir al proceso de internacionalización una naturaleza fundamentalmente evolutiva e incremental: la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos.

Esta hipótesis se fundamenta sobre una concepción conductista de la empresa: se supone que es un agente activo, dotado de información incompleta, que traza estrategias en un entorno incierto, en función de sus propias capacidades y de las posibilidades que le brinda el medio en que actúa. En tales condiciones, el proceso de internacionalización adopta una secuencia gradual, derivado del efecto que el aprendizaje y el nivel de compromiso internacional tienen en la aminoración de la incertidumbre con que opera la empresa en los mercados exteriores. La experiencia acumulada permite una más adecuada percepción de las oportunidades y de los riesgos, aminorando los efectos que genera la falta de familiaridad de la empresa con las condiciones del entorno.

La empresa comienza vendiendo en el exterior por medio de representantes independientes, antes de establecer una filial de ventas; y suele disponer de redes propias de comercialización y filiales de ventas antes de decidirse a implantar una filial de producción. A su vez, estas formas organizativas están asociadas con niveles de compromiso internacional y de riesgo disímiles, debido al distinto nivel de activos involucrados en cada caso. De modo que la empresa, para eludir al máximo la incer-

tidumbre, trata de transitar entre opciones cercanas en sus niveles de compromiso internacional, otorgando a las decisiones un carácter preferentemente incremental.

De la naturaleza gradual del proceso se deriva, además, una consecuencia acerca de la selección de los ámbitos geográficos preferentes de proyección internacional. Pues, al tratar de reducir los riesgos, la empresa tiende a proyectarse inicialmente hacia aquellos mercados que le son más conocidos, los más próximos geográfica y culturalmente, es decir, aquellos con los que tenga una menor distancia psicológica. Bajo este último rótulo se agrupa todo un conjunto de factores diferenciadores —lengua, niveles educativos, hábitos en los negocios, marcos institucionales o grados de desarrollo industrial— que afectan a los niveles de incertidumbre con que las empresas de un país operan en otro.

Las prescripciones de este enfoque encuentran sus excepciones más notables en alguno de los tres casos siguientes:

- Cuando la empresa dispone de suficientes recursos como para aminorar la evaluación relativa del riesgo que supone el compromiso internacional asumido. Es el caso de una gran empresa, para la que la decisión de internacionalizarse comporta un menor esfuerzo relativo que para una empresa de tamaño reducido.
- Cuando los mercados son altamente estables y homogéneos, en cuyo caso los niveles de riesgo se atenúan y se facilita que la empresa esté en condiciones de operar en el entorno internacional.
- Cuando la empresa está fuertemente implantada en los mercados internacionales, lo que permite a la empresa

transferir a los nuevos proyectos de expansión la experiencia adquirida en los mercados previos.

La teoría de las fases de desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil para referir la experiencia internacional de las empresas pequeñas y medianas, o de aquellas que se encuentran en sus primeras etapas del proceso de internacionalización. Es más fácil que la gran empresa o la altamente internacionalizada prescindiera de la gradualidad sugerida, pero no sucede lo mismo con aquella compañía que carece de experiencia internacional o dispone de limitados recursos.

Por lo demás, el enfoque aporta diversos aspectos de interés respecto a las teorías precedentes, de entre los que destacan los tres siguientes: primero, su insistencia en la dinámica del proceso de internacionalización, no tomada debidamente en cuenta en las teorías precedentes; segundo, la consideración completa e integrada de las diversas fórmulas —exportación, licencia e inversión— que una empresa tiene para acceder a los mercados, presentándolas como opciones no estrictamente alternativas, sino secuencialmente complementarias; tercero, la atención prestada al papel que tiene la percepción de riesgos y oportunidades en las decisiones empresariales. Todos estos aspectos son relevantes, habida cuenta de los cambios que se registran en las vías de penetración en los mercados exteriores y la proliferación de fórmulas mixtas, de carácter contractual, a las que acuden las empresas en los últimos tiempos.

Ahora bien, señaladas sus aportaciones, es preciso aludir también a sus deficiencias. Aquí interesa destacar dos limitaciones teóricas. La primera alude al carácter poco nítido de las relaciones propuestas, lo que dificulta su traducción a variables operativas. Johanson y Vahlne (1977) trataron de clarificar el modelo a través de una definición de las variables seleccionadas

y del sentido de causalidad propuesta, y distinguieron entre los aspectos acumulativos y los aspectos cambiantes relacionados con la internacionalización. Entre los acumulativos figura el compromiso previo adquirido con el mercado —medido a través de los recursos fijados a tal efecto— y el conocimiento acumulado sobre las operaciones internacionales; entre los aspectos cambiantes figuran las decisiones adoptadas acerca de los recursos que se quiere dedicar a la actividad internacional y la dinámica de sus actividades empresariales.

Pese a este intento de clarificación, persisten numerosos problemas teóricos. No logra evitarse una cierta circularidad en el razonamiento: de hecho, el centro de la explicación radica en la relación bidireccional que se postula entre el creciente conocimiento de los mercados y el mayor compromiso internacional. No obstante, tanto una como otra variable están relacionadas con los recursos desplazados a esos mercados, por lo que subsiste un factor en cierta medida tautológico en la propuesta. Y, junto a ello, permanecen sin desvelar las razones que explican que una empresa altere su nivel de compromiso internacional y modifique la forma de penetración elegida. Se argumenta el sentido evolutivo del proceso, pero se carece de criterios operativos para explicar —y aún más predecir— la transición de una fase a otra.

La segunda limitación deriva de su visión excesivamente lineal, y acaso un tanto esquemática, del proceso de internacionalización, que resulta poco compatible con la diversidad de opciones a las que hoy se enfrenta la empresa. Cuando las prescripciones de la teoría de las fases de desarrollo se llevan al extremo, las etapas distinguidas pasan a concebirse como una especie de secuencia obligada, de camino óptimo por el que debe discurrir la vida internacional de la empresa. La teoría crea así sus propias derivaciones normativas y se asienta, en su versión más simple, en una propuesta determinista en la que apenas queda espacio para los elementos

singulares, específicos de la empresa, o para los factores contingentes que configuran el entorno. Ambos componentes resultan, no obstante, de probada relevancia en la determinación de la estrategia empresarial.

Aun así, la teoría capta un fenómeno relevante: la empresa busca iniciar su experiencia internacional en contextos más conocidos y controlables. Solo una vez que ha adquirido suficiente experiencia internacional, se anima a proyectar su presencia hacia entornos más exigentes. El concepto de *distancia psicológica*, sugerido por Johanson y Vahlne (1977), pretende captar ese complejo conjunto de factores que determinan el grado de confianza con que un inversor contempla un cierto mercado como destino de su proyección internacional. Entre los factores que determinan esa distancia psicológica, la lengua —y el conjunto de factores culturales y emotivos que la lengua arrastra— constituye uno de los fundamentales. Por eso, hemos de esperar que las empresas menos grandes o de limitada experiencia, con todo lo demás igual, revelen sus preferencias por mercados con los que comparten lengua y cultura como primeros escenarios de su aprendizaje internacional. Esto ha sucedido con las multinacionales nórdicas, en las que se basa la teoría, y es un patrón de comportamiento que también ha tenido la empresa española, especialmente en los inicios de su internacionalización más activa, o, más recientemente, la empresa multinacional latinoamericana, que ha encontrado en la proximidad física, lingüística y cultural de los países de su región el escenario preferente de proyección internacional.

2.4.2. La internacionalización como innovación

El actual nivel de interpenetración y homogeneidad de los mercados hace menos necesario para la empresa ese lento acopio de experiencia que la teoría evolutiva sugiere; y, comple-

mentariamente, el más dinámico clima de competencia obliga a la compañía a buscar mecanismos más inmediatos y flexibles de ocupación de los mercados. Nacen, pues, nuevos métodos de penetración exterior, como consecuencia del desarrollo de innovadoras fórmulas de carácter contractual, al tiempo que se flexibiliza y acorta la secuencia seguida por la firma en su proyección internacional.

Ahora bien, aunque se modifican las formas a través de las que se presenta el proceso de internacionalización, permanece la lógica de su secuencia gradual, y básicamente irreversible. Pues a ella conduce la dinámica contradictoria de los factores que sostienen el proceso de expansión de la empresa. La dinámica acumulativa que siguen determinados activos, sobre los que se fundamenta el despliegue de capacidades empresariales —tecnología, conocimiento y experiencia—, entra en conflicto con factores resistentes al cambio presentes en su seno —rutinas organizativas e incertidumbre del entorno—, otorgando al proceso resultante su secuencia discreta, de progresión a través de etapas sucesivas de estabilidad y cambio.

Esta visión asemeja la internacionalización al proceso seguido por la empresa en otros ámbitos de su actividad. Particularmente inspiradora se considera la analogía que se puede establecer con el proceso de innovación y desarrollo de capacidades tecnológicas. De hecho, en muchos sentidos, incrementar el nivel de compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes. Tres son de especial relevancia:

- En ambos casos se trata de decisiones creativas que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de

una organización que actúa en condiciones inciertas. Ni el desarrollo de capacidades tecnológicas ni el incremento del compromiso internacional son, en esencia, procesos espontáneos: en ambos casos requieren decisiones deliberadas. Y son decisiones que se adoptan en condiciones de incertidumbre: no existe pleno conocimiento de los resultados que se derivan de la opción elegida. Por ello, como subrayan los estudios especializados, los directivos encargados de tomar dichas decisiones desempeñan un papel central en la promoción del proceso.

- Aun cuando no se admita un planteamiento determinista, es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa. Los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza a las decisiones en las que influye la trayectoria previa, el aprendizaje acumulado. De modo que, por ejemplo, será más fácil alcanzar niveles crecientes de compromiso internacional a medida que se ha tenido experiencia en esos procesos.
- Por último, ambos procesos distan tanto de seguir una ruta determinista —según se podría derivar de una visión simplificadora de su carácter acumulativo— como de una plenamente aleatoria —a la que podría conducir el carácter incierto de las decisiones que la respaldan. Las decisiones, con los grados de libertad que se quiera, se adoptan en un marco de opciones condicionado por la secuencia previa seguida por la empresa. Se podría hablar así de una suerte de trayectorias de internacionalización por las que transita la empresa, de modo que el marco de opciones en cada una de ellas, aunque abierto hacia el futuro, está delimitado por la experiencia acumulada y el camino recorrido previamente.

Del conjunto de estos rasgos se desprende una visión menos simple del proceso de internacionalización, en la que este aparece como una senda abierta, aunque condicionada por la experiencia previa de la empresa. Desde una perspectiva dinámica, se trata de un proceso preferentemente autógeno, pues se basa en las capacidades y recursos de la empresa —en relación con el entorno—, y predominantemente irreversible, no tanto por las fórmulas institucionales elegidas en cada caso, que pueden variar, como por la secuencia de los niveles de compromiso internacional que estas implican.

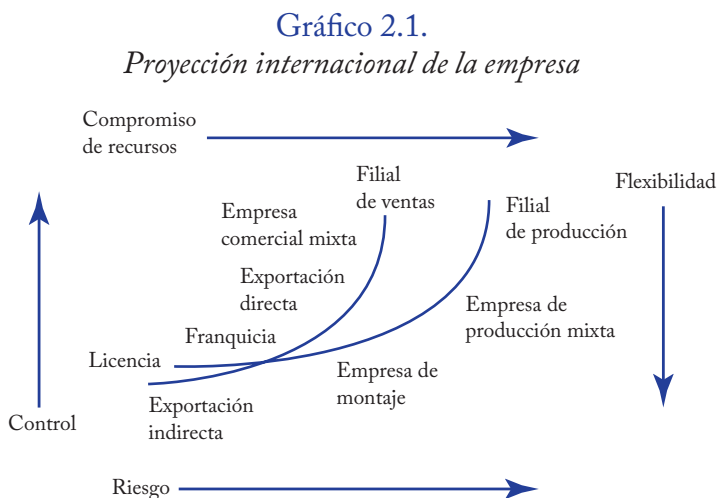
Renunciar al carácter determinista del proceso de internacionalización supone admitir que la gama de posibilidades —de vías de penetración y de fórmulas institucionales— que se le presentan a la empresa es ciertamente plural, de acuerdo con el volumen y calidad de los activos que la empresa está dispuesta a desplazar a los mercados de destino. Cada una de las opciones disponibles —exportación directa e indirecta, subcontratación, licencia, franquicia, empresas mixtas, inversión directa y otras fórmulas mixtas y contractuales diversas— tiene sus ventajas e inconvenientes, que han de ser analizados por la empresa en relación a sus capacidades y de acuerdo con las características del negocio en el que opera.

En general, la búsqueda de un más estrecho control sobre el conjunto de las operaciones exigirá a la empresa comprometer un mayor volumen de activos en el exterior; a cambio, obtendrá una más amplia presencia y un mejor conocimiento del mercado. El grado de control —y, por tanto, el nivel de recursos comprometidos— puede aumentar el rendimiento esperado, pero también incrementa el nivel de riesgo y disminuye la flexibilidad de la empresa frente al futuro, al condicionar la reversibilidad de la operación. Así pues, la opción que finalmente se adopte descansará sobre la relación existente entre el grado de

control exterior que se requiere para la obtención de un determinado rendimiento y el nivel de riesgo que tal decisión comporta, en función de los recursos comprometidos.

La interacción de estas variables permite la confección de un diagrama con diversas opciones de internacionalización (gráfico 2.1). A medida que aumenta el control de la empresa sobre activos y operaciones exteriores, aumenta también el riesgo y disminuye la flexibilidad de la operación. Se produce así una gradación en los niveles de control y riesgo a medida que la empresa se desplaza hacia estadios más comprometidos de internacionalización. Dado que el nivel de información sobre los mercados exteriores y la propia experiencia de la empresa aumentan al elevar el grado de su compromiso internacional, el proceso se beneficia de una dinámica acumulativa sujeta a riesgo. No resulta aventurado suponer que ese riesgo será tanto mayor cuanto más pronunciado sea el cambio en el nivel de compromiso exterior, lo que sugiere que los cambios dominantes asumirán una cierta gradualidad en el tiempo.

La comunidad de lengua podría operar en esta doctrina a través básicamente de dos vías. Por una parte, como ya se ha señalado, reduce la distancia psicológica respecto al mercado de destino, y hace que se aminore para la empresa la percepción de riesgo e incertidumbre asociada a la decisión de internacionalizarse; desde esta perspectiva, cabe esperar que la comunidad de lengua facilite el inicio del proceso de internacionalización. Por otra parte, el hecho de que la lengua sea compartida atenúa los riesgos asociados con formas más comprometidas y vigorosas de presencia internacional; tal atenuación del riesgo percibido facilita el conjunto de las opciones de internacionalización y facilita el tránsito hacia fórmulas más integradas y comprometidas de presencia en los mercados.



2.5. Heterogeneidad empresarial e internacionalización

2.5.1. Productividad e internacionalización

Las teorías del comercio y la inversión con las que iniciamos este capítulo apuntaban a rasgos nacionales —la dotación de factores— para explicar el comercio y la inversión; sin embargo, los verdaderos agentes de la internacionalización son las empresas. Son los empresarios los que perciben las oportunidades que brinda el mercado internacional, son esos mismos empresarios los que deciden asumir riesgos y los que determinan las formas elegidas de proyección hacia nuevos mercados. El agente central decisor de la internacionalización quedaba, por tanto, excluido de aquellas teorías.

Por lo demás, como ya se ha señalado, si los factores explicativos del comercio o la inversión fuesen exclusivamente na-

cionales, lo lógico sería que fuesen internacionales todas las empresas de los sectores en los que el país tiene ventajas comparativas. Pero no es esto lo que sucede, dado que en un sector conviven empresas que exportan o invierten en el exterior con aquellas que no lo hacen. De hecho, cualquiera que sea el país que se considere, solo un grupo relativamente pequeño de firmas realiza actividades internacionales. Dar explicación a este hecho ha conducido a una ulterior renovación de la teoría del comercio y la inversión exteriores: la llamada *novísima teoría del comercio*, que descansa en un enfoque microeconómico altamente consistente y que encuentra su planteamiento más persuasivo en las propuestas elaboradas por Marc Melitz, Stephen Redding o Andrew Bernard, entre otros.

Se parte de reconocer que en los mercados rige una notable heterogeneidad entre las empresas, que se sostiene en el tiempo. Se niega, de este modo, la presunta existencia de una empresa representativa, a la que todas las unidades empresariales convergerían en el medio y largo plazo. Frente a ello, la heterogeneidad empresarial se asume como un rasgo estructural (y no episódico) de los mercados. Una heterogeneidad que se expresa en diversos factores, como el tamaño de las empresas, su nivel tecnológico, el capital humano de su plantilla o su experiencia y el grado de implantación en el mercado, lo que, a su vez, conduce a niveles de productividad diferenciados entre ellas.

Se plantea, además, que acceder a un nuevo mercado —sea a través de la exportación, sea a través de la inversión— comporta costes que la empresa debe estar en condiciones de asumir. Algunos de estos costes tienen la condición de irre recuperables: lo que en términos habituales se denominan *costes hundidos*, en el sentido de que no es posible compensarlos si la decisión de proyectarse a un nuevo mercado fracasa. Pién-

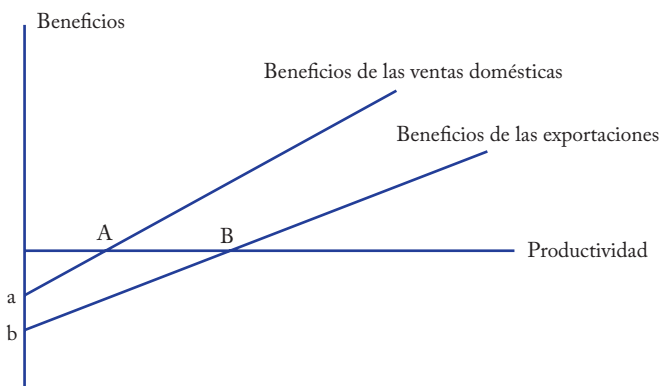
sese, por ejemplo, en que un exportador necesitará hacer un estudio de mercado, contratar a una empresa para implicarla en la logística de transporte o realizar las tareas de adaptación del producto a las preferencias de los nuevos consumidores, todo lo cual acarrea costes que no se recuperan si la exportación fracasa. Como es obvio, los costes hundidos que comporta la inversión directa son más elevados que los que supone la mera exportación. Así pues, hay una gradación de los costes hundidos a los que la empresa debe enfrentarse de acuerdo con la exigencia de las fórmulas de proyección internacional por las que opte.

Partiendo de los dos supuestos señalados, la novísima teoría nos dirá que solo las empresas más productivas de cada mercado están en condiciones de acceder a los mercados internacionales a través de la exportación; y solo una parte todavía menor de las más productivas está en condiciones de implantarse en mercados ajenos a través de la inversión.

Uno de los problemas a los que se enfrenta tal planteamiento es la limitada información estadística existente sobre el comportamiento de las empresas; una carencia que solo muy recientemente se está tratando de compensar. La información disponible, en todo caso, confirma las predicciones de la teoría: las empresas exportadoras tienen, en promedio, mayor tamaño, presentan mayor productividad, son más rentables, más intensivas en capital humano y más innovadoras que las no exportadoras. Y esas diferencias se presentan todavía más acusadas en el caso de las empresas inversoras en el exterior (entre otros, Melitz y Trefler, 2012, y Bernard et ál., 2007). España no hace sino confirmar estas conclusiones, al identificar a la exportadora como una empresa de mayor tamaño, productividad y capacidad tecnológica que la empresa que opera exclusivamente para el mercado doméstico (Fariñas y Ruano, 2005).

Un gráfico simple puede ayudar a ilustrar el planteamiento (gráfico 2.2). En el eje de ordenadas se representan los beneficios de la empresa y en el eje de abscisas su productividad. Existe un nivel mínimo de productividad de las empresas (B) que es requerido para que las operaciones internacionales conduzcan a beneficios positivos. El mínimo de productividad para que eso mismo suceda en el mercado doméstico es, sin embargo, inferior (A), en la medida en que la empresa no debe asumir los costes hundidos asociados con la proyección internacional. Así pues, solo las empresas más productivas son capaces de exportar, orientándose las menos productivas en exclusiva al mercado doméstico. Algo similar cabría realizar, pero con mayor exigencia todavía, en el caso de la empresa inversora.

Gráfico 2.2.
Intuición del modelo

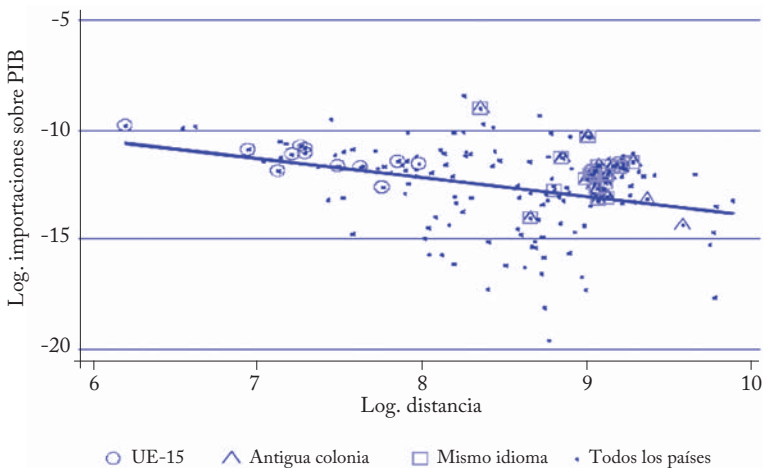


El grado de selectividad de la internacionalización dependerá, por tanto, de la dimensión que adquieran los costes hundidos que comporte el acceso al mercado y de la forma institucional elegida de proyección internacional. Es fácil conjeturar

que los costes de acceso deben estar condicionados por factores contextuales, como puedan ser la distancia física y psicológica a la que se encuentre el mercado de destino (a mayor proximidad, menor coste de acceso, cualquiera que sea la opción de proyección elegida); y, a su vez, los beneficios netos deben estar influidos por la dimensión del mercado de destino, que condiciona el número de empresas capaces de entrar en ese mercado. El corolario es claro: las transacciones internacionales (particularmente, el comercio, pero también la inversión directa) deberían estar positivamente condicionadas por la dimensión de las economías afectadas e, inversamente, por la distancia de todo tipo que existe entre ellas. Tal es lo que sugiere el modelo de gravitación del comercio, inicialmente propuesto por el premio Nobel Jan Tinbergen, en 1962, pero que ha merecido la atención de los investigadores, animados por su elevada capacidad predictiva, especialmente a partir de la década de 1990.

Gráfico 2.3.

Comercio bilateral de España en función de distancia, lengua y vínculos históricos (2006)



Entre los factores que condicionan la distancia entre mercados, además de la puramente geográfica, se encuentra la frontera idiomática entre países. Como se observa en el gráfico 2.3., la comunidad del idioma —al igual que la pertenencia al área colonial previa del exportador— se conforma como una variable altamente significativa en la determinación de los flujos comerciales; y otro tanto cabría señalar respecto de la inversión. Sobre ello se volverá más adelante, con una estimación propia, en el capítulo 4.

2.5.2. Las cadenas de valor: la subcontratación internacional

La interpretación que se acaba de ofrecer se desarrolla en un momento en que proliferan nuevas formas de internacionalización empresarial asociadas a la fragmentación de las cadenas de valor globales. El intercambio internacional se produce ya no solo sobre bienes acabados, sino también sobre tareas o fases de la producción de un bien. Esto ha sido posible por la reducción de los costes en el transporte y los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que han abaratado los costes de coordinación. Se han propiciado, por ello, estrategias de internacionalización basadas en la subcontratación (*outsourcing*), en la deslocalización de partes de la empresa o en los acuerdos para el abastecimiento desde el exterior de parte de los insumos (el *off-shoring*). Una forma elemental de medir semejante proceso es a través de la proporción —más de la cuarta parte— que representa el comercio de componentes sobre el total de las importaciones mundiales.

Como consecuencia, las empresas pueden alcanzar más fácilmente el rango de internacionales. De hecho, hay empresas que nacen ya internacionales, en la medida en que se crean para servir a una cadena de valor global o para proveer de compo-

nentes o insumos a una gran marca ya internacionalizada. En este caso, los costes hundidos asociados al proceso de internacionalización se reducen, si bien se hacen más exigentes los costes de transacción asociados a los procesos de negociación y acuerdo de las bases contractuales en las que descansa la incorporación de la empresa a la cadena de valor.

También en este ámbito la lengua tiene un posible papel, en la medida en que incide sobre los costes de esos procesos de negociación y diseño del acuerdo y de su seguimiento. Con todas las demás condiciones iguales, para una empresa internacional es más favorable lograr un acuerdo con una empresa proveedora con la que comparta lengua, cultura y usos sociales. No serán estos factores los que determinen la decisión, que estará determinada por las condiciones de coste, confiabilidad y calidad del proveedor; pero es una variable más a considerar, cuando todas las demás están dadas. La lengua influye, aun cuando lo haga subordinada a otros factores de mayor presencia y relevancia.

2.6. Balance: la lengua como factor de internacionalización

A lo largo del tiempo se ha producido un creciente enriquecimiento de la teoría explicativa de la internacionalización empresarial. Desde sus primeras propuestas hasta la actualidad, se ha ganado en riqueza y realismo, tratando de captar un fenómeno que, en sí mismo, es complejo. La decisión de una empresa de internacionalizarse está condicionada por una diversidad de factores: unos, fácilmente integrables en la teoría disponible (el coste de los input o la productividad empresarial, por ejemplo), otros son más difíciles de acoger y hacer operativos (las actitudes y aptitudes de los gestores empresariales, por ejemplo), aunque todos debieran formar parte de una explicación solvente del fenómeno.

Al hacer balance de las sucesivas aportaciones doctrinales, aparecen tres rasgos de forma marcada:

- Uno, se acepta que la internacionalización comporta costes adicionales a los que enfrenta la empresa que opera en los mercados domésticos. Pueden interpretarse estos costes como irrecuperables, lo que fundamenta la selectividad del negocio internacional, o como costes de transacción específicos de la proyección exterior, lo que sustenta la gama de opciones institucionales a las que la empresa se enfrenta como parte de su decisión de internacionalizarse.
- Dos, para afrontar la internacionalización, la empresa debe disponer de algunas ventajas específicas, que deben traducirse en una productividad o rentabilidad superior a la de las empresas con las que compete (en el mercado doméstico y en el de destino). Tales ventajas deben entenderse como perdurables (al menos, en el medio plazo); y, cuanto mayores sean, más elevado puede ser el nivel de compromiso que la empresa asuma con los mercados internacionales.
- Por último, las empresas disponen de holguras para sus decisiones estratégicas, de modo que factores culturales, formativos o anímicos de los decisores pueden marcar las diferencias. Dos empresas similares ante un entorno común pueden tomar decisiones diferentes, si el empresario de una de ellas ha tenido experiencia internacional previa, conoce idiomas o es más proclive al riesgo. Estos factores motivacionales son también relevantes en la explicación de la internacionalización (Alonso y Donoso, 1998).

Los tres aspectos mencionados abren espacio para considerar la lengua como un factor quizá no siempre de primer orden, pero sí notablemente relevante del proceso de internacionalización. La comunidad de lengua entre los mercados de origen y de proyección exterior de la empresa:

- reduce los costes de transacción y los costes hundidos asociados a la presencia y conquista de mercados exteriores;
- potencia las ventajas de la empresa (respecto a otros competidores) y las ventajas de localización asociadas al mercado de destino, y
- con todo lo demás igual, reduce la percepción de riesgo (la distancia psicológica, en suma) y estimula la confianza en que se sustentan las decisiones empresariales.

Son razones suficientes, sin duda, para avanzar en la exploración empírica de este efecto. A ello se dedica la mayor parte de las páginas que siguen.

CAPÍTULO 3

LA LENGUA COMO ACTIVO EMPRESARIAL

3.1. La lengua como barrera y como puente: una justificación teórica

El mejor enlace con lo expuesto en el capítulo anterior será iniciar este recordando muy sintéticamente algunas ideas básicas. Después de haber sido durante mucho tiempo un «factor olvidado» del análisis económico (utilizando la expresión de Marschan et ál., 1997) —o «el campo más descuidado en la gestión empresarial» (Reeves y Wright, 1996)—, la literatura internacional ha comenzado a identificar las ventajas de una lengua común. Básicamente —ya se ha repetido— a través de la reducción de los costes de transacción que procura. Una lengua compartida es una gran reductora de los costes de transacción en los flujos económicos internacionales. Esta ventaja no se limita al ahorro en términos de simplificación o mayor rapidez de esos intercambios, aunque este es un aspecto fundamental. Tiene otro componente más sutil, si se quiere, pero no menos importante: la lengua es también un «puente» —cultural y de lazos históricos y de confianza— que acorta la distancia en términos psicológicos entre individuos y países. En concreto, la inversión directa exterior está plagada de asimetrías de información y problemas de riesgo moral que pueden ser mejorados a través del contacto y la interacción personal, como

subrayaron Coval y Moskowitz (1999). El que los norteamericanos, por ejemplo, inviertan más en los países de habla inglesa, es interpretado por Goldberg, Heinkel y Levi (2005) como una evidencia de la «dimensión humana» de la inversión.

Así, frente a la barrera separadora de la distancia física, una lengua común —y tanto más cuanto mayores sean los vínculos históricos y culturales que esa comunidad de lengua encierra— propiciará entornos de afinidad, haciendo que la distancia percibida para entrar en otro mercado sea menor de lo que puedan indicar las coordenadas geodésicas; y a muchas empresas les servirá de pértiga con la que saltar océanos o sortear cordilleras, antes que encaminarse por un camino más recto a mercados más extraños.

Tal y como se ha detallado en el capítulo previo, la lengua ya fue incluida por los primeros teóricos de la escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, y Johanson y Vahlne, 1977) dentro del concepto de *distancia psicológica* —o conjunto de factores que impiden o interfieren en el flujo de información entre la casa matriz y su mercado exterior de destino—, que englobaba además las diferencias culturales, políticas, educativas y de nivel de desarrollo entre dos países. Esta consideración indiferenciada de la lengua dentro de un catálogo más amplio de factores, y más en concreto de los culturales, oscureció durante largos años su papel específico. Fueron Nordström y Vahlne (1994) quienes actualizaron la definición de distancia psicológica como «aquellos factores que impiden a las empresas comprender o aprender acerca de un entorno extranjero». Servía, en todo caso, para explicar el sesgo de las empresas, a la hora de internacionalizarse, hacia mercados culturalmente similares: a mayor distancia, mayores eran el riesgo percibido y la incertidumbre y, por tanto, menores los estímulos a dirigir hacia ellos la actividad.

La observación del ejemplo de las empresas suecas, que solo de manera gradual y progresiva se expandían desde su propio mercado hacia países con mayor distancia (física y psicológica) sirvió de base a este modelo de Uppsala: las decisiones de internacionalización tienen un «carácter incremental», dirían Johanson y Vahlne (1977). Pronto otros trabajos identificaron la distancia cultural como un factor clave a la hora de explicar la retardada penetración de las empresas japonesas en los mercados occidentales (Yoshino, 1976; Ozawa, 1979), o la tendencia de las norteamericanas a invertir preferentemente en Canadá o en el Reino Unido, más allá de lo que otros factores de desarrollo o proximidad predecían (Davidson, 1980).

Junto a esto, la posesión de una lengua común influye no solo en las transacciones externas de la firma, sino también en el interior mismo de la unidad empresarial, facilitando las actividades relacionadas con la gestión y con el establecimiento de rutinas organizativas y operativas eficaces. En efecto, la lengua compartida es igualmente un reductor de la distancia interna en el seno de las compañías. Por ejemplo, las empresas españolas e iberoamericanas cuentan con un activo lingüístico, el español, que, aunque no figure en sus balances junto al inmovilizado material o a la cartera de activos financieros, ha tenido y tiene un valor decisivo para ellas, en particular a la hora de internacionalizarse.

De modo que la lengua común —y tanto más cuanto mayor y más difundido sea el *club* de sus hablantes— es un factor clave para mejorar el conocimiento de los mercados exteriores y reducir la distancia psicológica entre los países, acercándoles y haciéndoles más atractivos para la entrada de sus respectivos productos o para el intercambio de sus inversiones productivas. Es, además, un valioso intangible para la internacionalización

de las empresas, que encuentran una gran ventaja en operar con una lengua de trabajo común en un amplio número de mercados. El caso de España, como el de otros países iberoamericanos (en los que, como sucede con Brasil y el portugués, el idioma no es una barrera), es muy revelador del aprovechamiento de esas ventajas, una vez alcanzada la madurez económica que precisa una proyección activa hacia el exterior.

Tal vez el modo más claro de apreciar las ventajas de una lengua común sea observando, como ya se hace en muchos trabajos académicos, la barrera efectiva a los negocios internacionales que impone la diferencia lingüística: cualquiera de las soluciones que debe implementar una compañía multinacional que opera en mercados con diferentes lenguas es costosa y raramente elimina todos los inconvenientes de retraso —el tiempo: un coste con frecuencia más importante que el simplemente pecuniario— e ineficiencia en la toma y transmisión de decisiones dentro de la empresa. Harzing, Köster y Magner (2011), sobre la base del trabajo previo de Feely y Hanzing (2003), hacen un recuento de las posibles soluciones a esta barrera lingüística, agrupadas en tres conjuntos de ellas.

- Por un lado, están las soluciones informales que se adoptan en el día a día. Las más habituales son tres:
 - Primero, la *redundancia* en la comunicación, esto es, la práctica de pedir a la otra parte, sobre todo en las reuniones y los contactos verbales, que repita la información transmitida, hasta que se comprueba que esta ha sido totalmente comprendida. Como indica un directivo japonés en la filial de una compañía alemana en Japón, «incluso aunque me sienta un poco reacio a preguntar, prefiero preguntar las cosas una vez más para confirmar que las he entendido bien».

- La segunda solución informal estriba en *ajustar el modo de comunicación*, básicamente desplazándose del contacto verbal al escrito, esto es, del teléfono a los correos electrónicos. Es habitual tener un mayor dominio y una mejor comprensión de la lengua extranjera escrita que hablada (además de que se puede «pedir ayuda» ante un correo que no se entiende bien), y eso hace, por seguir con el ejemplo, que los directivos japoneses prefieran entenderse con los alemanes de la sede central a través del correo que del teléfono. Sin olvidar, como señalan Charles y Marschan-Piekkari (2002), que la comunicación oral presenta una dificultad añadida sobre la escrita en la medida en que haya acentos que entorpecen la comprensión.

- La tercera solución informal y práctica es el *cambio de código (code switching)*, esto es, que los usuarios de una determinada lengua materna empleen esta entre ellos, y vuelvan a su «segunda lengua» (la corporativa), en presencia de quienes no la hablan (los directivos de la sede central o de filiales en otros países). Sin embargo, esta solución suele contemplarse en la literatura de la economía de la lengua como negativa y poco óptima, al generar sentimientos de irritación, malestar, exclusión y sospecha entre las partes (Brannen y Salk, 2000), lo que depende, en todo caso, de que este cambio de código se emplee sistemática o solo ocasionalmente.

- Por otro lado, están las soluciones estructurales que se engarzan como piezas más permanentes en el nivel organizativo de la empresa multinacional. En este caso las más habituales son cuatro:

- Primero, la adopción de una *lengua corporativa* común, sin duda la solución más inmediatamente considerada —casi por defecto— cuando una de las partes es anglosajona. Pero también en otros muchos casos, cuando el idioma de la sede central abarca una extensión reducida, como sucede en las multinacionales nórdicas (Louhiala-Salminen, Charles y Kankaanranta, 2005), o bien la compañía pasa a tener una dimensión global en múltiples países y áreas lingüísticas, aprovechando su condición de lengua franca de los negocios internacionales. La estandarización del lenguaje tiene evidentes ventajas desde la óptica gerencial (Marschan-Piekkari, Welch y Welch, 1999b). Lo que no evita resistencias y malentendidos generadores de costes, tanto mayores estos cuanto menor sea, dentro del personal de la empresa en sus distintas sedes, la capacitación en la lengua elegida como corporativa. No hay que olvidar, además, que normalmente las comunicaciones dentro de una empresa, más allá de su carácter interpersonal, se establecen entre grupos lingüísticos (o *clusters* de comunicación, según Marschan-Piekkari, Welch y Welch, 1999a), como los que conforman los respectivos equipos de gestores de la sede central y la subsidiaria; estos tenderán de modo natural a usar internamente sus propias lenguas maternas, y uno de ellos (típicamente el de la filial) sufrirá la desventaja de tener que hacerlo en una segunda lengua, la corporativa, cuando se relaciona con el equipo de la sede central (Harzing y Feely, 2008). Desventaja tradicionalmente más acusada en el caso del español. En su estudio de 1999 sobre la multinacional Kone, los citados Marschan-Piekkari et ál. observaron cómo «el personal entrevistado en países hispanohablantes [México y España] contaba

con limitadas competencias en inglés y, por tanto, percibían una gran distancia con el núcleo de la corporación, con el finés y el inglés como lenguas dominantes. Consecuentemente, el *cluster* lingüístico del español es el situado más lejos de la sede central». El casi simultáneo trabajo de Palo (1997) revelaba parecidas carencias —y hasta desconcierto entre los directivos respecto de cuál era la lengua oficial de la compañía— en la filial española de la empresa metálica fina Outokumpu.

- Segundo, está el uso de *traductores e intérpretes* externos. Solución altamente costosa y no siempre satisfactoria —en tanto que suele ser difícil encontrar traductores familiarizados con el vocabulario especializado de la compañía—, y que suele limitarse a la traducción de cierto tipo de documentos (contratos o documentación técnica importante) y a la interpretación simultánea en reuniones del Consejo o ciertas videoconferencias. El uso de traductores como solución cuando una lengua común no es compartida entre las distintas unidades de la empresa que necesitan comunicarse, no solo es caro (dependiendo de los casos), sino que también crea múltiples dificultades prácticas y tiene implicaciones negativas, en términos de calidad y de tiempo, para una efectiva comunicación interna, por no hablar de los problemas de confidencialidad (Welch et ál., 2001). En el trabajo de Fixman (1999) sobre las necesidades lingüísticas de las multinacionales norteamericanas, se detallan distintos casos de problemas causados por retrasos en la traducción de documentos de importancia crucial: en el sector de las telecomunicaciones, por ejemplo, «las traducciones al in-

glés de los esquemas regulatorios en España se demoraban, respecto del texto original, en un año». Está claro que, organizativamente, todo es más sencillo cuando se comparte el mismo idioma y más complicado cuando esto no es así.

- Tercero, el empleo de *máquinas de traducción*, circunscritas a la comunicación y los materiales escritos, y, en general, muy poco útiles —y a veces contraproducentes— más allá de una elemental y primera comprensión de lo que se está tratando de convertir a otra lengua.
- Y, cuarto, la *formación*, es decir, proporcionar entrenamiento lingüístico dentro de la compañía. Una política de empresa que suele ser muy relevante en algunas multinacionales —más en las no anglosajonas que en las anglosajonas—, y que es comúnmente citada como fundamental por las empresas españolas que han debido salir de su inicial ámbito iberoamericano hacia otros destinos. Barner-Rasmussen y Björkman (2005 y 2007) subrayan cómo las habilidades lingüísticas dentro de la empresa están muy positivamente relacionadas, tanto con la intensidad comunicativa entre sus distintas unidades, como con la visión compartida y la confianza percibida entre ellas.
- Finalmente, como apuntan Harzing, Köster y Magner, está el empleo de *individuos-puente* (bilingües o multilingües) como forma de resolver las barreras lingüísticas dentro de las empresas que operan en distintos países. Varias categorías (no mutuamente excluyentes) de empleados pueden desempeñar esta función de puente y transmisión de información en el seno de una empresa:

- En primer lugar, los empleados bilingües que actúan como *pinzas de enlace* (literalmente, «pasadores», *linking-pins*). En la literatura se les suele identificar como «intermediarios», «nodos lingüísticos» o, con algo más de humor, «máquinas de traducción», y suelen desempeñar una importante función, a veces informal, pero que puede reportarles un lugar preeminente entre el personal, más allá de su posición formal dentro del organigrama.
- En segundo lugar, los *expatriados* desde la sede central a la filial, que, como nativos del país de origen de la multinacional, suelen asumir una función de «puente» —reconocida muy ampliamente en la literatura— tanto en términos lingüísticos como, en un plano más general, culturales, además de su papel facilitador en la transferencia de conocimientos (Welch, Welch y Piekari, 2005). Harzing (2001) hace de ellos una descripción muy zoológica, calificándolos de «abejorros» (en tanto que difusores de la cultura corporativa) y «arañas» (en tanto que tejen redes de comunicación interna). Por supuesto, esta función cultural de los expatriados es en parte independiente de la función lingüística que cumplen cuando hay que salvar una distancia idiomática. Algún autor, no obstante, ha alertado acerca de la posibilidad de que el personal desplazado desde la sede central, además de hacer de puente lingüístico y cultural, intervenga en el proceso de comunicación «puenteando» las cadenas formalmente establecidas para ello o se convierta en el *guardabarreras* (*gatekeeper*) de la organización (Harzing y Feely, 2008).
- En tercer lugar, están los expatriados desde la filial a la sede central (*inpatriates*). No es un fenómeno aún

muy estudiado, pero sí muy común, que permite a estos trabajadores convertirse en las personas de inmediato contacto entre la sede central y la filial, al tiempo que perfeccionan sus competencias en el idioma de la primera y trenzan redes personales, esenciales en tanto que suelen ser desplazados temporales.

- En cuarto lugar, los *directivos no nativos* contratados localmente (por ejemplo, un japonés que ya vive en España contratado para trabajar en la filial de una empresa nipona en Madrid), cuya familiaridad con las respectivas lenguas y culturas de su país de origen y de residencia les convierte en «puentes» naturales dentro de la empresa.
- Por último, están las *redes de información paralela*. Normalmente, dentro de una empresa, cuando alguien debe relacionarse desde la sede central con la filial, o viceversa, suele contactar con aquellas personas que conoce personalmente o con los que la comunicación es más directa, y en este punto la comunidad de lengua es fundamental. Hasta tal punto que puede dar lugar a canales paralelos de comunicación que, en el extremo, pueden constituirse en «estructuras organizativas en la sombra» con efectos negativos sobre la gestión de la empresa multinacional, como han subrayado fundamentalmente Marschan-Piekkari y otros autores que han trabajado en esta línea.

He aquí un problema esencial en la gestión de multinacionales que operan en países con distintas lenguas. En alguna medida, allí donde se promueve una forzada estandarización

(como la imposición del inglés como idioma corporativo), la lengua puede llegar a convertirse en una «estructura en la sombra» —basada en el control de la información por parte de algunos individuos— cuya jerarquía reemplaza a la del propio organigrama de la empresa y se convierte en una fuente de poder. En todo caso, «no es posible gobernar efectivamente ninguna organización de dimensión mundial desde una sede central monolingüe» (Marschan-Piekkari, Welch y Welch, 1999a), el escenario precisamente de un gran número de multinacionales que nacieron con el español como lengua corporativa.

Como señalan Fredriksson, Barner-Rasmussen y Piekkari (2006), la mera introducción del inglés como lengua corporativa para facilitar la comunicación interna entre la sede central y las filiales en el extranjero de una multinacional no lleva automáticamente a su adopción práctica ni la convierte sin más en «lengua compartida» dentro de toda la organización. Para comenzar, es habitual encontrar discrepancias —más o menos consentidas— entre la política de la compañía y las prácticas de los empleados en materia del uso de lenguas.

Pero, sobre todo, la presencia a lo largo del mundo de hablantes con muy dispar dominio del inglés hace que la comunicación entre estos sea a menudo «considerablemente más compleja de lo que la etiqueta del inglés como lengua franca pudiera sugerir» (Nickerson, 2005). Es más: cabe preguntarse, ante el hecho de que una parte muy sustancial de la comunicación internacional en el mundo de los negocios es llevada a cabo por hablantes no nativos de inglés, *a qué inglés nos estamos refiriendo* (Louhiala-Salminen y Kankaanranta, 2012). El dominio de una segunda lengua, incluso con un alto grado de fluidez, no elimina muchas veces, frente a los que la tienen como materna, la falta de una perfecta comprensión de sus recursos retóricos, fundamentales en la relación interpersonal,

desde la ironía o el simbolismo de ciertos términos al humor o la persuasión. Algo tanto o más importante, sobre todo en las culturas orientales (como han subrayado Harzing y Feely, 2008), cuando además no se le puede poner *cara* al interlocutor, escenario más que frecuente en empresas con negocios a lo largo del mundo. Como recoge M. Charles (2007) de los directivos encuestados en su estudio: «Aprender la terminología bancaria en otro idioma no fue un problema; pero encontrar las expresiones correctas en la “pequeña charla ordinaria” o actuar positivamente en las negociaciones, y ser capaz de expresar opiniones rápida y efectivamente o de transmitir matices en las reuniones, eso sí fue difícil».

Los citados Rebecca Marschan-Piekkari y Denice y Lawrence Welch (1999a; 1999b; 2001) han indagado, a través del estudio de caso de una multinacional finlandesa (Kone, donde miles de empleados —el 65% de la plantilla— debían operar en una segunda lengua no materna), el impacto de la lengua sobre la estructura, el poder y la comunicación de la empresa. Dos conclusiones sobresalen en su análisis: una, que la lengua impone —al actuar unas veces como barrera, y otras como facilitadora— su propia estructura de flujos de comunicación y de redes personales, influyendo igualmente en la capacidad y en la forma de controlar la gestión de las empresas subsidiarias; otra, que la lengua es utilizada muchas veces como una fuente informal de poder dentro de las multinacionales que se mueven en distintos ámbitos lingüísticos.

Así, por ejemplo, la única persona de Kone —un mando intermedio expatriado— que dominaba en la filial de México el inglés (lengua corporativa), el finés (lengua de la casa matriz y de la mayor parte de los directivos) y el español (lengua de la nación huésped) acumulaba un considerable poder sobre la base de sus competencias lingüísticas, muy por encima de su

posición formal. A la «mafia fina» se refieren con frecuencia los entrevistados en el estudio sobre Kone, en particular los de origen germano y australiano. Y es que, aunque el inglés fuera el idioma corporativo oficial en la compañía, «la lengua materna del país de origen seguía desempeñando un importante papel en la comunicación interna». Blazeswski (2006), por su parte, ha observado cómo la introducción del inglés como lengua corporativa en una multinacional alemana dio como resultado el conflicto entre los directivos japoneses mayores y más jóvenes, en la medida en que estos tenían mucho mejores competencias lingüísticas en inglés que los primeros, lo que les daba mayor acceso a la toma de decisiones y más poder dentro de la compañía. De igual modo que el buen dominio y la capacitación en la lengua inglesa, en aquellas multinacionales en que esta se ha adoptado como lengua corporativa, suele convertirse en un decisivo factor tanto de reclutamiento como de promoción profesional (Harzing, Köster y Magner, 2011).

La conclusión fundamental es que la lengua, en tanto que no compartida, constituye una importante barrera a la comunicación entre la sede central y sus filiales en cualquier empresa multinacional; ralentiza los procesos de transmisión de la información, e impone múltiples costes adicionales (Harzing, Köster y Magner, 2011). Y que no hay una solución mágica para afrontar el problema. La imposición de una lengua corporativa o la formación lingüística dentro de la empresa son dos de las soluciones más comúnmente adoptadas, pero ni son completamente efectivas en el muy corto plazo ni están exentas de otros costes, muy altos en algún caso. Incluso cuando se adoptan tales soluciones, tanto la necesidad de individuos-puente dentro de la empresa como el uso extensivo, dentro de ella, del «cambio de código» —de la lengua nativa a la corporativa y viceversa, dependiendo del interlocutor, con las limitaciones y costes que eso supone—, suelen ser prácticas que se

mantienen como forma de salvar las barreras lingüísticas en el día a día. Lo que es barrera, cuando hay distintas lenguas en el seno de la empresa, se convierte en puente, cuando esta es compartida.

3.2. La internacionalización en español

El español no fue la variable determinante para que las empresas españolas decidieran internacionalizarse. La internacionalización empresarial, y esto vale tanto para España como para cualquiera de los países iberoamericanos que han vivido en estos años recientes un proceso similar, ha sido el fruto, por un lado, de favorables condiciones internas (de madurez económica y de liberalización) y, por otro, de unas oportunidades de negocio y de crecimiento potencial en otros países que surgieron por factores diversos. El caso de las *multilatinas* prueba igualmente, de un modo casi común, cómo la salida hacia otros mercados a través de inversiones directas —esto es, más allá de su tradicional orientación exportadora— solo comenzó a producirse de modo regular y creciente a raíz de las reformas estructurales de signo liberalizador emprendidas en sus respectivos países de origen, que favorecieron su competitividad en términos internacionales (Cuervo-Cazurra, 2008).

Las grandes empresas españolas que se internacionalizaron en el curso de los decenios de 1980 y 1990 se beneficiaron de una muy oportuna confluencia de circunstancias. Se trataba principalmente de empresas de sectores regulados que habían comenzado a ser objeto de liberalización en España, en gran parte bajo la presión de las directivas europeas y del naciente Mercado Único, y para las que el mercado interior, bajo una creciente competencia extranjera, resultaba ya insuficiente. Grandes empresas españolas de infraestructuras y servicios fi-

nancieros estaban, pues, buscando mercados emergentes en los que invertir (Guillén, 2005). Surge entonces una inesperada oportunidad de crecimiento externo, justo cuando se liberalizan esos mismos mercados en distintos países de América Latina (situación que era familiar para las empresas españolas, obligadas tradicionalmente a trabajar en entornos muy regulados, y luego rápidamente desregulados) y buena parte de las empresas públicas que gestionaban esas actividades son privatizadas a través de procesos de licitación. Al tiempo, se facilita la entrada de capital extranjero, justo cuando los capitales norteamericanos se repliegan de la región. En fin, tampoco puede desconocerse —por completar el cuadro de factores entrelazados— el impulso que para el correspondiente «salto» recibieron nuestras empresas por parte de los sucesivos gobiernos españoles, desde el decenio de 1980.

Ahora bien, aunque no determinante, sí puede decirse que la lengua común fue —y lo ha seguido siendo para muchas empresas— una variable clave a la hora de seleccionar los mercados de destino, esto es, de decidir dónde podían aprovecharse mejor las distintas oportunidades de negocio que surgían en el exterior: hizo, por ejemplo, que para las empresas españolas fueran más atractivas las operaciones en Iberoamérica que en el Este de Europa, donde simultáneamente estaban apareciendo similares oportunidades (y que otros países europeos, Alemania en particular, se aprestaron a aprovechar). Igualmente, el idioma compartido ayudó a establecer los vínculos locales necesarios en América, buscar socios, organizar equipos de trabajo, articular canales de comunicación interna y llevar a cabo el seguimiento de las actividades de las empresas filiales; ayudó, pues, a la hora de gestionar ese siempre complicado proceso de salida al exterior. Las «nuevas multinacionales españolas», como se les ha llamado, a diferencia del modelo tradicional de «empresa multinacional», no basaron su expansión en Iberoamérica en la posesión

de activos intangibles tecnológicos o de marca, sino en otro tipo de intangibles: organizativos, directivos, de ejecución de proyectos, habilidades políticas y en la formación de redes (Guillén y García-Canal, 2010). La lengua común se convirtió, así, en un activo intangible que de modo transversal hacía posible el despliegue de ese conjunto de habilidades (o activos) de carácter directivo, organizativo y político, que, sin ser «patentables», sí constituían capacidades escasas en la región, difíciles de imitar y valiosas. Ahí radicó la principal ventaja del español.

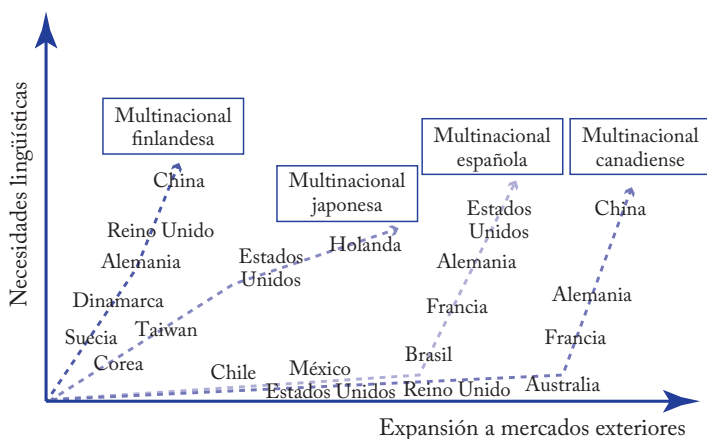
Por otro lado, el español se erigió en un factor muy relevante a la hora de penetrar en la sociedad de destino y de relacionarse con los gobiernos y administraciones, buscando apoyos tanto más necesarios para aquellas empresas que operaban en sectores regulados (de la energía y los servicios financieros a las telecomunicaciones). Con matices tan significativos como posiblemente poco conocidos: en el caso siempre delicado de la banca, el idioma común facilitó en América Latina el diálogo entre el Banco de España y el supervisor local, con evidentes beneficios para las entidades allí establecidas. Hablando el mismo idioma la integración en el mercado de destino es más sencilla (menos costosa). En suma, la lengua común, más aún que como factor orientador de la internacionalización o, incluso, más que como factor atracción, ha sido fundamental —para muchas empresas españolas— como factor de éxito de esa internacionalización, una vez emprendida (o, en todo caso, como un importante factor de segundo nivel en esa decisión).

Hay ya un nutrido cuerpo de doctrina en la literatura que subraya cómo «la lengua es importante, ya sea implícita o explícitamente, en las etapas iniciales de las operaciones internacionales» (Welch, Welch y Marschan-Piekkari, 2001). Las empresas tienden a mantenerse dentro de su mismo espacio lingüístico como forma de minimizar los costes y los riesgos, si bien, a partir

de un punto, y si aspiran a ser verdaderamente globales, deben atravesar su «frontera idiomática» (gráfico 3.1, adaptado de Welch et ál., 2001). En un extremo, por ejemplo, estarían las empresas finesas (y, en general, las nórdicas, aunque entre Suecia, Noruega y Dinamarca, con lenguas de origen germánico y hasta un «Scandinaviska» común, sí hay más proximidad lingüística), casi inmediatamente obligadas a cruzar esa frontera. En el otro extremo, las empresas británicas o norteamericanas, que tienen un gran mercado internacional a su alcance sin cambiar de idioma, favorecidas por el papel del inglés como lengua franca de los negocios. Las empresas españolas e iberoamericanas cuentan con un cierto recorrido (el que conforma el condominio hispánico), más largo que el de las japonesas, por ejemplo, antes de verse impelidas a buscar la expansión en otros mercados (de Europa o de Estados Unidos, fundamentalmente). Las empresas japonesas, además, suelen concentrarse en los mercados anglosajones una vez que abandonan su espacio regional más próximo, con lo que su diversificación lingüística suele ser menor.

Gráfico 3.1.

Sendas de expansión internacional y lengua: pautas empresariales



De este modo, «algunas compañías son capaces de evitar la necesidad de enfrentarse con lenguas distintas durante algún tiempo debido a que pueden operar en una ampliamente utilizada lengua materna, caso del inglés o el español. Sin embargo, incluso en esos casos, la expansión global expone eventualmente a todas las compañías a la necesidad de manejarse en múltiples entornos lingüísticos» (Welch, Wech y Marschan-Piekkari, 2001). Cruzar la frontera lingüística tiene importantes implicaciones para el funcionamiento interno de la empresa, y la solución más común —imponer una lengua corporativa: el inglés, en el caso de que el país de origen o un importante mercado de destino sean anglosajones, y también cuando no coinciden las lenguas de los países en donde opera la empresa— conlleva a veces más problemas de los que soluciona. En concreto, puede alterar los flujos de información, de transferencia del conocimiento y de comunicación dentro de la empresa: entre la sede central y las filiales, y entre estas mismas. Más adelante se retomará esta cuestión en detalle.

De momento, cabe subrayar que contar con una lengua de amplia presencia internacional es una ventaja competitiva (frente a aquellas que no la poseen) de gran importancia a la hora de modelar el proceso de internacionalización empresarial. Pero no todas las «lenguas principales» —en el sentido en que han sido definidas en el capítulo 1— son iguales a estos efectos. En concreto, el español y el árabe parecen presentar unos mayores costes de transacción que el inglés (muy favorecido por su condición de lengua franca), e incluso que el francés; y más altos también que las lenguas no principales (Oh, Selmier y Lien, 2011). ¿Qué significa esto en términos prácticos? En opinión de los autores citados, esto induce a pensar que los países que no cuentan con ninguna «lengua principal» están más inclinados a adoptar el inglés (e incluso, aunque en mucha menor medida, el francés), mientras que los países his-

panohablantes —al igual que los árabes— extreman las relaciones entre ellos y probablemente compelen a los otros a usar sus lenguas (español y árabe, respectivamente), con efectos limitativos tanto sobre el comercio como sobre la inversión. Y una conclusión muy interesante es igualmente la que obtienen Selmier y Oh (2013) en su más reciente trabajo empírico sobre este tema: «Los países hispanohablantes muestran (...) altos costes de transacción cuando son la fuente de IDE [inversión directa exterior], y costes más bajos cuando son los receptores».

De acuerdo con este esquema, la internacionalización de las empresas que hablan en español ha seguido, a uno y otro lado del Atlántico, una senda general en donde la cercanía lingüística y cultural ha desempeñado un papel clave, sobre todo como primer destino o en las fases iniciales del proceso. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe lo ha expresado de un modo concluyente: «El destino geográfico de las inversiones de empresas latinoamericanas se ha concentrado fuertemente en la propia región. En las economías de tamaño medio, como Chile, Colombia y el Perú, las inversiones nuevas y la adquisición de activos existentes se han focalizado en los países vecinos, aunque progresivamente se han extendido a otros destinos más distantes, siempre dentro de América Latina y el Caribe» (CEPAL, 2014). De este modo, las *translatinas* aprovechan «la proximidad física, cultural, y de estructura de mercado». Así, la tendencia a formar redes regionales de filiales es la más común en toda América Latina, sobre todo en las economías medianas y pequeñas; solo un reducido número de grandes empresas mexicanas y brasileñas cuentan con una presencia significativa en Estados Unidos, Canadá o algún país europeo (entre los que destacan España y Portugal).

Entre las empresas españolas, el mercado iberoamericano, a pesar de la distancia geográfica, ha ejercido desde el decenio de

1980 y, masivamente, en el de 1990, un poder de atracción tan irresistible como generalizado. En algún sector, como el de la construcción, la lengua fue determinante. Y, en los casos —los más habituales, ya se ha dicho— en que la expansión internacional de las empresas ha tenido uno de sus primeros puntos de apoyo en otros países de habla hispana, eso les ha servido para adquirir el tamaño y la experiencia necesarios para el salto posterior a otros mercados. El español ha facilitado, en la comunidad hispanohablante, las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas con otras empresas, además de ayudar en la labor de *acompañar* a las firmas locales.

De este modo, el español, en tanto que lengua común, ha modelado también en gran medida las formas de entrada en los mercados exteriores, facilitando aquellas en donde era necesario el concurso de socios locales. La teoría de los costes de transacción predijo pronto cómo una mayor distancia lingüística y cultural estaba asociada a costes más altos de este tipo debido a los mayores costes de información y a la dificultad de transferir competencias y habilidades (Buckley y Casson, 1976). Además, a mayor distancia de este tipo, más incertidumbre, en general, y mayor deseo, por tanto, de control directo por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. Lo que llevaría a predecir que, a más distancia cultural y lingüística, mayor tendencia a establecerse a través de filiales de nueva planta (*greenfield*) y totalmente controladas, y menor a hacerlo a través de la propiedad parcial o proyectos conjuntos (*joint ventures*); y al revés cuando se trata de mercados próximos cultural y lingüísticamente, como en el caso del dominio hispánico. Es este, en todo caso, un enfoque estático que no repara en la reducción de los costes de internalización que se siguen de una comunidad de lengua, como expresan los resultados de la encuesta que se presentan en el capítulo 5.

El interesante trabajo de Demirbag, Glaister y Tatoglu (2007) fundamenta una hipótesis alternativa: la mayor distancia lingüística entre los países de origen y de destino de una inversión directa influirá en la decisión acerca del modo de entrada, a través de su efecto sobre las percepciones de riesgo por parte de los ejecutivos que tienen que tomarla; de tal modo que, a mayor distancia lingüística, será más probable que el inversor internacional opte por proyectos conjuntos o de participación parcial, frente a la plena propiedad de una filial. Dicho en otros términos, la incertidumbre causada por las diferencias de lengua lleva a las empresas a adoptar estrategias de entrada en los mercados exteriores que minimizan el coste y el riesgo de la inversión (Evans, Mavondo y Bridson, 2008); y los modos de control compartido, como los proyectos conjuntos (*joint ventures*), son tal vez la forma de entrada con más bajo riesgo y coste (Sánchez-Peinado, Pla-Barber y Herbert, 2007), lo que explicaría que las diferencias lingüísticas entre los países tiendan a estar asociadas con empresas en los países *huésped* que adoptan un modo de entrada con bajo grado de control (Dow y Larimo, 2009). Una extensa literatura, sobre la base del trabajo seminal de Kogut y Singh (1988), aborda esta cuestión, aunque con resultados no concluyentes, como se advierte en la síntesis de Shenkar (2012).

¿Qué puede decirse del caso de España? Vidal-Suárez y López-Duarte (2013) han contrastado empíricamente, a través de una amplia muestra de empresas españolas cotizadas en bolsa que invirtieron en el exterior entre 1989 y 2003 (el 40% de ellas en América Latina), su hipótesis de que una mayor distancia lingüística entre los países de origen y de destino de la inversión directa en el exterior aumenta los costes de transacción de una adquisición y lleva a un mayor uso de inversiones en nuevas instalaciones (*greenfield*), y, por tanto, a una menor preferencia por las compras de firmas locales

como vía de penetración en otros mercados. En sentido contrario, por tanto, la proximidad lingüística entre dos países (en este caso, de España con los países iberoamericanos) favorece las adquisiciones como forma de penetración en otros mercados. La distancia lingüística entre la empresa inversora en el exterior y el mercado de destino aumenta los costes de transacción de las adquisiciones de empresas, tanto *ex ante* —por la mayor asimetría de información que debe afrontar el inversor— como *ex post* —al hacer más costosos los procesos de integración de recursos y de personal—, frente a las inversiones en nuevas instalaciones, incluso cuando estas son llevadas a cabo a través de proyectos conjuntos (*greenfield, joint ventures*) que implican dar entrada a un socio local. Los resultados parecen congruentes con el papel apuntado de la lengua común como reductora de los costes de transacción de invertir en el exterior.

Es interesante advertir cómo esta conclusión contrasta con la obtenida por Klimek (2011), sobre una muestra de empresas polacas con negocios internacionales: «La inversión [exterior] en nuevas instalaciones [*greenfield*] es el modo de entrada preferible para mercados con baja presión competitiva. Para un mercado con un gran número de compañías en una industria es más probable que los nuevos entrantes escojan la forma de fusiones y adquisiciones». Evidentemente, en este caso las empresas polacas no cuentan con el apoyo de una lengua internacional para su internacionalización. De forma más matizada, el trabajo de Slangen y Hennart (2008), sobre una muestra de empresas danesas —otro ejemplo de país con una lengua de limitado alcance—, subraya cómo estas multinacionales «tienen una mayor preferencia por las adquisiciones en países culturalmente distantes cuando cuentan con poca experiencia internacional, o bien planean conceder una considerable autonomía de marketing a la filial».

En cierto modo, esta conclusión, en línea con lo que en la literatura se conoce como la «paradoja de la distancia cultural», puede iluminar lo que ha sucedido con las empresas españolas una vez que han adquirido experiencia internacional en Iberoamérica y se han comenzado a introducir en otros mercados. Cho y Padmanabhan (2005), al observar el comportamiento de las empresas manufactureras japonesas en el exterior, encontraron «una fuerte evidencia de que la distancia cultural está positivamente asociada a la plena propiedad». Su hipótesis es que el mayor nivel de experiencia en los negocios internacionales por parte de las empresas mitiga (tiene un «efecto moderador») el impacto potencial de la incertidumbre y los costes causados por el alto nivel de distancia cultural: «una empresa con extensa experiencia previa en organizar y gestionar un modo determinado de propiedad (completa o parcial) puede vencer fácilmente las incertidumbres y costes en países *huéspedes* culturalmente disímiles».

En algunos sectores, como el de las telecomunicaciones, donde la forma habitual de entrada en otros mercados ha sido a través de las fusiones y adquisiciones (F&A), la lengua común ha desempeñado un papel esencial, particularmente en el caso del español. La tesis doctoral de Julio Navío (2012) obtiene una fuerte evidencia empírica de cómo «las operaciones de fusión y adquisición de telecomunicación entre empresas que emplean la misma lengua crean valor, frente a la tendencia general, y que las que en concreto utilizan el castellano muestran una creación de valor todavía más importante y significativa», y subraya cómo «a partir de los seis meses, resulta significativo el papel de la lengua común entre los participantes de la F&A». Efecto que no solo es significativo, sino persistente en períodos amplios de tiempo.

Puede decirse, retomando ahora nuestro argumento acerca de la influencia de la lengua en el modo de entrada de las inver-

siones exteriores, que el español, junto a los restantes componentes de afinidad cultural, ha sido un gran factor *facilitador* de las inversiones españolas, a través principalmente de su papel en la búsqueda de socios locales en un primer momento de la implantación internacional (o de empresas preexistentes para establecerse). Hay que tener en cuenta que la estrategia de internacionalización se basa muy comúnmente en el principio de «pensar globalmente y actuar localmente», esto es, en un enfoque *multi-local* (o *multidoméstico*) consistente en adaptar la estrategia de la empresa a cada país en cuestión. Las empresas multinacionales con una estrategia multidoméstica —y tanto más, a su vez, cuando más «transnacionales» sean¹— tienden a emplear múltiples lenguas funcionales (las designadas formalmente para la comunicación verbal y escrita dentro de la compañía), en tanto que las multinacionales con una estrategia más global —o menor carácter transnacional— suelen usar una sola lengua funcional (Luo y Shenkar, 2006). De ahí la importancia de los socios locales y de la capacidad de la empresa para mimetizarse con el entorno, algo tanto más fácil y menos costoso si la lengua funcional de la casa matriz coincide con la de la filial.

3.3. La necesidad de desenvolverse en un entorno multilingüe

En todo caso, la ventaja del español como gran lengua común en un amplísimo condominio lingüístico —y con cada vez mayor poder de compra— no debe desconocer el hecho de que las grandes empresas españolas que se han internacionalizado (y una buena parte de las *translatinas* actuales) operan hoy, o están

1. De acuerdo con el «índice de transnacionalidad» de la UNCTAD: la media aritmética de los tres ratios de activos, ventas y empleados en el extranjero (fuera de la casa matriz), en relación a los activos, ventas y empleados totales de la empresa multinacional.

abocadas a hacerlo, en un entorno global y multilingüe. Esto es, a afrontar, en algún momento de su despliegue internacional, los mismos problemas y barreras lingüísticas mencionadas anteriormente. Así, en los consejos y las comisiones delegadas de las empresas españolas más internacionalizadas y globalizadas se utiliza de un modo ya general la lengua del país de destino.

No hay que dar por sentado, como apuntan Barner-Rasmussen y Aarnio (2011), que las empresas multinacionales estén actuando hoy como las grandes promotoras de la convergencia hacia el inglés como lengua franca de los negocios internacionales, tal y como parecería desprenderse de su tendencia a imponerse como lengua corporativa de las sedes centrales. Otra tendencia atempera esta: el amplio multilingüismo que suelen mostrar las multinacionales en sus filiales, muchas veces como forma de penetrar en el mercado de destino, según atestiguan los datos presentados por estos autores. Dependiendo del tipo de relación, el uso de una segunda lengua para complementar la lengua primaria de comunicación es una realidad muy usual, e incluso suele darse el uso de dos lenguas en paralelo. Otros trabajos académicos recientes proporcionan pistas útiles sobre cómo desenvolverse en este escenario multilingüe, familiar desde hace décadas para empresas de otros países y, cada vez más, para las españolas. De ello se ocupan estas páginas conclusivas del capítulo.

Está claro que cualquier empresa que se internacionaliza necesita, a partir de un punto, enfrentarse a las barreras lingüísticas que encuentra al expandir sus negocios a países que no comparten el idioma del país de origen (Harzing, Köster y Magner, 2011). En aquellos casos en donde las compañías internacionalizadas mantienen una fuerte proporción de su negocio en el mercado doméstico, el conflicto entre imponer su propia lengua o adaptarse a las necesidades de los mercados

exteriores se hace más evidente. Welch et ál. (2001) consignan distintos ejemplos.

Así, aunque dos tercios del personal de la alemana Manesmann trabajara (a finales del decenio de 1990) en Alemania y el alemán fuera, formalmente, la lengua corporativa para las operaciones globales, la compañía adoptó una política flexible, de modo que el inglés era usado con frecuencia en la comunicación entre las filiales. En el caso de la suiza Nestlé, aunque el inglés y el francés fueran sus lenguas corporativas, los directivos podían hablar y enviarse correos en español o en alemán cuando esto era lo preferido por ambas partes. En el de la alemana Siemens, con casi la mitad de su personal en Alemania (en torno al año 1998), el alemán y el inglés, como lenguas corporativas en pie de igualdad, eran usados indistintamente en la comunicación interna de la empresa, si bien la calidad e inmediatez de la información disponible en el primer idioma era muy superior a la del segundo. El posterior trabajo de Fredriksson et ál., fechado en 2006, revela, no obstante, un declinante papel del alemán dentro de Siemens, a pesar de mantener una notable importancia en la comunicación interna, en la medida en que las nuevas áreas de negocio de la compañía, como las telecomunicaciones, se basaban más en el inglés. En las empresas japonesas estudiadas por Yoshihara (1995), aunque el inglés fuera ampliamente utilizado en sus subsidiarias en el extranjero, la información transferida en forma tanto oral como escrita lo era principalmente en japonés, a través de expatriados situados en posiciones clave. El caso de Alstom (franco-británica, aunque con el 37% de sus empleados en Francia y solo en 17% en Gran Bretaña) es igualmente ilustrativo de las dificultades de operar en más de una lengua oficial: aunque ambas cooficiales al principio, el francés debió ceder pronto al inglés su condición de única lengua corporativa.

El tema es complejo y, desde luego, sugerente. Luo y Shenkar (2006) conciben a las empresas multinacionales como «comunidades multilingües», en las que la lengua es seleccionada de un modo perfectamente consciente y deliberado, y estructurada como parte de una estrategia, diseño y organización internacionales. De este modo, la lengua funcional de la sede central deberá estar determinada por su estrategia internacional, su estructura organizativa y su grado de «transnacionalidad»; en tanto que la lengua funcional de las filiales —no necesariamente la misma que la de la matriz— lo estará de acuerdo con su forma organizativa, su papel estratégico dentro de la compañía y el despliegue de personal expatriado. De la congruencia en el buen diseño de este «sistema de lenguas» depende la comunicación, la coordinación y la transferencia y difusión del conocimiento dentro de la multinacional: «Es a través de la lengua como los directivos de las multinacionales desarrollan sus estrategias y políticas, las difunden y aplican». No es, pues, un simple problema de costes de transacción la elección de una o varias lenguas dentro de la empresa (una solo, si se quieren minimizar): es una cuestión de coherencia interna y de adaptación —adaptación siempre evolutiva— a los múltiples ámbitos en que esta debe desenvolverse. En palabras de Fredriksson et ál. (2006), «Las múltiples fuerzas que coexisten dentro de una empresa multinacional favorecen, por un lado, el uso de una lengua corporativa común, y, por otro, el uso paralelo de lenguas locales».

La lengua afecta, dentro de una empresa multinacional, al control, la estrategia y los resultados a través de diferentes vías (Luo y Shenkar, 2006). Al control, en la medida en que afecta a la circulación de la información, su presentación e interpretación, lo que a su vez permite a la casa matriz controlar la planificación global y la coordinación entre las filiales. La lengua afecta también a la estrategia de la empresa en la medida en

que un diseño plural de lenguas, adaptado a las filiales, influye en la capacidad de respuesta a nivel local, en tanto que otro basado en el idioma de la sede central lo hace en la capacidad de integración global y es crucial para la colaboración en el ámbito corporativo y el aprovechamiento de sinergias que crean valor para la empresa. Por último, la elección de una lengua global afecta a los resultados corporativos de la multinacional a través de varias vías: mejora la comunicación entre las filiales y refuerza la precisión, rapidez y efectividad del intercambio de información dentro de la empresa; reduce los costes de coordinación tanto directa —menores costes de traducción— como indirectamente —reduciendo las malas interpretaciones asociadas a las barreras lingüísticas—; permite capturar las sinergias derivadas de la colaboración entre filiales y la transferencia de conocimiento entre ellas, y mejora la creación de valor al interior de las filiales e impulsa la comunicación y la socialización entre ellas, disminuyendo la distancia cultural entre los directivos y creando, como distintos autores han subrayado, un espíritu de pertenencia —a una «familia global»— y de cohesión dentro de la corporación.

Todo lo anterior lleva a la conclusión de que la diversidad lingüística de las empresas multinacionales, en tanto que organizaciones multilingües, precisa ser «organizada» (Janssens et ál., 2004) o «gestionada» (Feely y Harzing, 2003), dentro del conjunto de decisiones estratégicas de la compañía, tratando de evitar la instrumentación que de la elección de una o varias lenguas corporativas pudieran hacer los gestores interesados en obtener una posición preeminente derivada de sus competencias lingüísticas. Esto supone un cambio de orientación en el análisis, capaz de concebir a la lengua, no solo como una variable dependiente que puede manejarse desde la esfera de influencia de los gestores, sino también como una variable independiente que tiene importantes efectos sobre la estrategia,

estructura y gestión de las compañías multinacionales (Harzing y Feely, 2008).

Desde otra perspectiva complementaria, Krishna S. Dhir (2005) ha planteado cómo las grandes empresas debieran comenzar a pensar en su «cartera de activos lingüísticos» de un modo parecido a como ahora lo hacen, por ejemplo, con su cartera de activos financieros. Fundamenta su argumentación en el efecto conjunto que tienen hoy la economía del conocimiento, la globalización de los negocios y la creciente diversidad de la fuerza de trabajo a la hora de conformar a la lengua de trabajo de una empresa como fuente de creación de capital intelectual y organizativo: «La lengua desempeña —dice— un papel fundamental en la formación de la cultura organizativa de la empresa a través de su función en la creación y aplicación del conocimiento, los flujos de información y el funcionamiento de la organización».

Queda abierto, en relación con este último aspecto, un tema fundamental y hasta ahora poco estudiado: ¿Qué impacto tiene la lengua común a través de Internet y de las redes sociales, empleados como vehículos de información y de comunicación cada vez más importantes para las empresas? En opinión de Welch et ál. (2001), la expansión del inglés a través de Internet puede crear la falsa impresión («paradoja de la distancia psicológica», le llaman) de que la lengua ha dejado de ser un tema importante. Sin embargo, estos autores sugieren que la Red, más allá de su función reductora de la distancia psicológica —concepto que engloba, recuérdese, el lenguaje y la cultura, entre otros factores—, puede ser un medio de introducir diversidad lingüística dentro de los negocios internacionales: «A pesar del impacto de Internet, gran parte de la comunicación transfronteriza, entre unidades de la empresa y externas seguirá dependiendo de los intercambios interpersonales, que seguirán dependiendo de la lengua».

En definitiva, la lengua es un activo intangible fundamental para las empresas en el proceso de su internacionalización, cuando contar con una lengua de trabajo común en las distintas sedes —y operar a través de ella en los distintos mercados locales— se convierte en una ventaja competitiva y organizativa frente a otras empresas. Algo que muchas empresas españolas e iberoamericanas han sabido aprovechar hasta ahora, y cuyas posibilidades —para las ya asentadas y para las que han de internacionalizarse aún— no están ni mucho menos agotadas, en un mercado cada vez más amplio que *habla en español*.

CAPÍTULO 4

LOS EFECTOS DEL ESPAÑOL SOBRE LOS FLUJOS ECONÓMICOS: UN MODELO EXPLICATIVO

4.1. La lengua como factor de proximidad económica¹

Como ya se ha fundamentado teóricamente en las páginas previas, el idioma es un activo intangible importante para las empresas en el momento de su internacionalización, cuando contar con una lengua de trabajo común en los distintos mercados locales y diferentes sedes se convierte en una ventaja competitiva frente a otras compañías que no la poseen. Ventaja que, internamente, reduce los costes de organización, entre ellos los de transmisión de la información para la toma de decisiones o para la propia transmisión de capacidades y conocimientos tecnológicos. Una lengua compartida es una gran reductora de dichos costes; o, a contrario sensu, puede decirse que los costes de transacción aumentan cuando las partes no cuentan con un mismo idioma de comunicación.

Pero no es sencillo, a pesar de la amplia evidencia internacional en este sentido, evaluar la importancia concreta, en

1. La coautoría de este capítulo corresponde a la doctora Aránzazu Narbona Moreno, especialista en la aportación del español a los flujos económicos internacionales dentro del *Proyecto Valor económico del español*.

cifras y proporciones, de la lengua común como factor de proximidad psicológica entre mercados y países y como ventaja competitiva para las empresas. El problema está en definir y medir no solo la «distancia cultural», sino en determinar, además, el peso relativo que dentro de ella tiene ese componente «lengua». Se han dado algunos pasos en este campo, a partir principalmente de los denominados *modelos de gravedad*.

La lengua ha sido hasta ahora incorporada en estos modelos econométricos como una variable dicotómica (o *dummy*), esto es, con dos únicos valores posibles: 1, cuando es compartida entre dos países, y 0, en caso contrario. Numerosos trabajos han empleado esas variables dicotómicas para capturar de manera sencilla si en los mercados se habla la misma lengua (valor *uno*) o no (valor *cero*), si bien no deja de ser una simplificada expresión de una realidad mucho más compleja. Difícilmente puede pensarse que Brasil y China, por ejemplo, mantienen idéntica distancia lingüística con España por hablar un idioma distinto al español. O que la pujante presencia hispana en Estados Unidos carece de efectos de aproximación lingüística con los países considerados hispanohablantes.

En los trabajos internacionales más recientes se exploran algunas alternativas, pero quizá quepa aquí subrayar la que se centra en la elaboración de los indicadores de distancia lingüística entre el inglés y las otras lenguas, a partir del resultado de las pruebas en los exámenes oficiales de aquel idioma (Chiswick y Miller, 1995, 1998 y 2004): la dificultad del aprendizaje de los grupos de inmigrantes constituye una buena aproximación de la distancia entre la lengua originaria de los inmigrantes y el inglés. Su supuesto de partida es que a menor nota media obtenida en el examen, mayor es la distancia lingüística entre el

inglés y el idioma extranjero (materno) del estudiante. De esta manera, Chiswick y Miller han elaborado un índice de distancia lingüística (*linguistic distance*) como la inversa de la nota media (*language score*) obtenida en el test, lo que les ha permitido establecer un ranking de cercanía entre los principales idiomas del mundo y el inglés.

Otros trabajos, como el de Hutchinson (2005), realizan una operación similar, aunque de sentido inverso, y consideran la «distancia lingüística del inglés» respecto de otro idioma particular, a través de la dificultad relativa que para un nativo anglosajón tiene el aprendizaje de otro idioma. Una prometedora vía para avanzar, también en otras lenguas, en la superación simplista de las variables dicotómicas utilizadas comúnmente hasta ahora.

En la misma línea, Ku y Zussman (2010) han empleado para el cálculo de la distancia lingüística los resultados obtenidos por ciudadanos de un centenar de países en el examen oficial TOEFL a lo largo de un período de 25 años. Llegan a calcular así la distancia lingüística de cada uno de esos idiomas con respecto al inglés, y han alcanzado unas conclusiones similares a las de los autores antes citados: una menor nota en el examen de lengua expresa una mayor dificultad para aprender inglés y para comunicarse entre mercados. A mayor distancia lingüística entre las lenguas, por tanto, menor volumen de exportaciones entre países.

En una línea de trabajo complementaria, Mélitz (2001, 2002 y 2003) definió dos medidas de proximidad lingüística. La primera de ellas la denominó «circuito de comunicación abierta» (*open-circuit communication*), y se da cuando en los dos países que intercambian existe la misma lengua oficial o hay un mismo idioma hablado por una proporción suficiente-

mente amplia de la población, que cifra en un 20% o más del total. La segunda medida la denominó «medida de comunicación directa» (*direct communication*), y se basa en que al menos el 4% de la población de cada país hable una determinada lengua.

El propio Mélitz (2008), en un trabajo posterior, empleó solo el idioma oficial común como medida de la distancia lingüística entre los socios comerciales, y obtuvo como conclusión que este tipo de variables infravaloraba la importancia de la lengua como determinante de los intercambios comerciales bilaterales de los países. De ahí que Mélitz y Toubal (2012) hayan desarrollado recientemente una nueva metodología en la que diferencian entre la lengua oficial común (*common language*, COL), el idioma común hablado (*common spoken language*, CSL), el idioma común nativo (*common native language*, CNL) y la proximidad lingüística entre los idiomas (*linguistic proximity*, LP). Además de los idiomas oficiales, estos autores identifican hasta 23 lenguas adicionales que hablan más de un 4% de la población de dichos países (consideradas para el cálculo de su indicador CSL).

Estas nuevas variables lingüísticas descritas por Mélitz y Toubal merecen un breve apunte explicativo, por cuanto además van a usarse en los cálculos propios que se ofrecen en las páginas siguientes. La primera (COL) es una variable binaria que toma valor *uno* si dos países comparten el mismo idioma oficial y *cero* en caso contrario. La variable del idioma común nativo (CNL) fue elaborada a partir de los datos oficiales proporcionados por *Ethnologue* y la *Enciclopedia Británica*. La medida de la fluidez lingüística de un idioma hablado (CSL) fue construida con los datos de *Ethnologue* y el *CLA World Factbook*, dando por buenas las ratios de alfabetización previamente calculadas en Mélitz (2008). Por último, la proximidad lingüística

(LP) está calculada íntegramente con datos de los exámenes de lengua oficiales, bien de inmigrantes en el país, bien realizados por los candidatos a programas de estudio en el extranjero.

Dichos autores concluyen que el estudio económico de las lenguas empleando una única dimensión —como la que proporciona considerar solo el idioma común (COL)— infravalora el peso total que puede tener este factor. Según sus estimaciones, compartir un idioma incrementa un 68% el flujo bilateral de bienes homogéneos y un 124% el de bienes heterogéneos diferenciados. Hacen, además, mucho hincapié en el papel que los inmigrantes desempeñan a la hora de mejorar la capacidad de comunicación entre los mercados, así como el de los traductores e intérpretes.

Fidrmuc y Fidrmuc (2009), por su parte, para evitar esa posible infravaloración que se deriva de considerar solo la lengua oficial de un país (con variables dicotómicas), completan su análisis incorporando la capacidad que los agentes económicos tienen de hablar un segundo idioma, como elemento facilitador de las transacciones económicas comerciales dentro de la Unión Europea, con datos para la UE-15 en el período 2001-2007. Estos autores emplean diversas variables *proxy* para los idiomas, y se centran en los casos del inglés, el francés y el alemán, y comprueban, a través de un modelo de gravedad, que existe una alta correlación positiva entre el comercio bilateral de dos países y la probabilidad de que dos individuos al azar sean capaces de comunicarse en inglés. Para el resto de los idiomas encuentran también una correlación positiva, pero en ninguno tan significativa como en el caso del inglés.

Más recientemente, Isphording y Otten (2011 y 2012) han utilizado a su vez como medida de cercanía lingüística la similitud fonética y léxica entre todas las lenguas del mundo

que proporciona el programa automático de similitud ASJP (Automatic Similarity Judgement Program, con los datos del Instituto alemán Max Planck de Antropología Evolutiva²). Un algoritmo calcula la distancia fonética entre todos los alfabetos del mundo, lo que permite, tras una sistematización, obtener una medida expresada en porcentaje de similitud entre dos idiomas, que es la distancia Levenshtein. Emplean esta medida lingüística tanto en un análisis microeconómico, con datos del censo norteamericano de inmigrantes, como en un análisis macroeconómico, a través de un modelo de gravedad. Sus resultados concluyen que existe una fuerte correlación negativa entre la distancia lingüística y la capacidad de los inmigrantes para aprender un idioma en otro país. Afirman, además, que «la distancia Levenshtein es una variable explicativa adicional que proporciona una nueva y fuerte evidencia respecto al hecho de que las barreras lingüísticas afectan al comercio más allá del mero hecho de compartir un idioma oficial común».

Por último, otra corriente de trabajos se ha ocupado de analizar si el efecto del idioma varía por sectores, como concluyen Noguer y Siscart (2003). Estos autores, en lugar de considerar el volumen total de los intercambios comerciales entre países, llevaron a cabo un análisis sectorial, criticando el peso que tradicionalmente se le ha otorgado a la lengua, bien como elemento negativo que aumenta los costes de transacción, cuando no es común, bien en su faceta de factor positivo, cuando sí es compartida por los países. Concluyen que la mayoría de los trabajos anteriores han sobrestimado su importancia relativa por otorgar a la lengua un valor que esconde otro tipo de relaciones políticas o coloniales entre los países, y en su modelo de gravedad obtienen resultados mucho más modestos.

2. Véase <http://www.eva.mpg.de/index.html>

En definitiva, todos los avances hacia un análisis más preciso y detallado de la distancia lingüística están permitiendo superar el simple empleo de variables dicotómicas en los modelos de gravedad. Corresponde ahora hacer una aplicación práctica —con una exploración propia— al caso español.

4.2. La medición del «factor lengua»

Ya se ha explicado repetidamente en capítulos anteriores a través de qué vías el español, como segunda gran lengua de comunicación internacional, se ha erigido en uno de los factores intangibles que facilitan la internacionalización —y el éxito— de las empresas españolas desde las décadas finales del siglo pasado; de igual modo que está sirviendo de punto de apoyo a muchas translatinas que en estos últimos años se han lanzado a la conquista de otros mercados, comenzando por los más próximos cultural y geográficamente. Internacionalización de la actividad económica de las empresas que no solo hay que identificar con el incremento de los intercambios comerciales con el resto del mundo, sino que abarca las decisiones financieras y de inversión (directa y en cartera) en otros mercados, así como la intensificación de los flujos migratorios y la deslocalización de los factores de producción (Ontiveros y Baliña, 2012). Con la misma amplia perspectiva se trata de abordar también aquí el tema.

En la obra de Jiménez y Narbona (2011), dentro del *Proyecto Valor económico del español*, se contrastó empíricamente el claro sesgo de los flujos económicos internacionales hacia los países que compartían un mismo idioma, y de un modo muy particular en el caso del español. Corresponde actualizar ahora aquellos cálculos y análisis, ofreciendo además conceptos de distancia lingüística más sofisticados

que los simplemente dicotómicos, según lo expuesto en el epígrafe anterior. Al extender el análisis —que antes llegaba hasta 2007— al amplio período 1996-2012, abarcando así también años de la crisis económica reciente, se trata de ver si se mantienen o no dichos sesgos, y dar así un respaldo analítico al más que intuitivo papel del español en la orientación geográfica del proceso de internacionalización de nuestro tejido empresarial.

El primer paso en este análisis ha sido proceder a un análisis de aquellas medidas que permiten cuantificar la distancia lingüística entre dos países y, más específicamente, la del español con otras lenguas. Así, el cuadro 4.1 presenta el conjunto de variables que pueden ser empleadas para mejorar la especificación de la distancia lingüística con respecto al español. Partiendo del caso de España y, por tanto, del idioma oficial español, las cifras que aparecen en las sucesivas columnas del cuadro 4.1 representan los valores de «distancia lingüística» que tomarían los binomios formados por España con cada uno de los respectivos países que aparecen en la primera columna (que son los 51 países de la base de datos: 50 más España).

El valor de la primera variable ([1] COL) corresponde a la variable ficticia (*dummy*) calculada sobre la base de las lenguas oficiales de los distintos países (*common oficial language*); es decir, toma valor *uno* en caso de que dos países compartan dicha lengua oficial —en este caso el español—, y *cero* en el resto. Es la variable que tradicionalmente se ha empleado en las ecuaciones de gravedad.

Cuadro 4.1.

Medidas alternativas de la proximidad lingüística al español

PAÍSES	Lengua oficial	[1] COL	[2] DFL	[3] CSL	[4] CNL	[5] PRE
Alemania	Alemán	0	0,33	0,04	0	0
Argelia	Árabe	0	0	0	0	0
Argentina	Español	1	1	0,99	0,96	1
Australia	Inglés	0	0,33	0	0	0
Austria	Alemán	0	0,33	0,04	0	0
Bélgica	Holandés	0	0,33	0,06	0	0
Bolivia	Español	1	1	0,88	0,42	1
Brasil	Portugués	0	0,67	0,06	0	1
Canadá	Inglés	0	0,33	0	0	0
Chile	Español	1	1	0,99	0,89	1
China	Chino	0	0	0	0	0
Colombia	Español	1	1	0,99	0,99	1
Dinamarca	Danés	0	0,33	0,05	0	0
Ecuador	Español	1	1	0,98	0,93	1
Egipto	Árabe	0	0	0	0	0
Eslovaquia	Eslovaco	0	0,33	0	0	0
Estados Unidos	Inglés	0	0,33	0,16	0,15	0
Filipinas	Inglés	0	0,33	0	0	0
Finlandia	Sueco	0	0,33	0	0	0
Francia	Francés	0	0,67	0,13	0	0
Gran Bretaña	Inglés	0	0,33	0	0	0
Grecia	Griego	0	0,33	0	0	0
Holanda	Holandés	0	0,33	0,05	0	0
Hong Kong	Inglés	0	0,33	0	0	0
Hungría	Húngaro	0	0,33	0	0	0
India	Inglés	0	0,33	0	0	0
Irlanda	Inglés	0	0,33	0	0	0
Israel	Hebreo	0	0	0	0	0
Italia	Italiano	0	0,67	0,04	0	0
Japón	Japonés	0	0	0	0	0
Marruecos	Árabe	0	0	0,22	0	0
México	Español	1	1	0,99	0,92	1

Cuadro 4.1.

Medidas alternativas de la proximidad lingüística al español

PAÍSES	Lengua oficial	[1] COL	[2] DFL	[3] CSL	[4] CNL	[5] PRE
Nigeria	Inglés	0	0,33	0	0	0
Pakistán	Urdu	0	0,33	0	0	0
Paraguay	Español	1	1	0,70	0,06	1
Perú	Español	1	1	0,87	0,80	1
Polonia	Polaco	0	0,33	0	0	0
Portugal	Portugués	0	0,67	0,09	0	1
Rep. Checa	Checo	0	0,33	0	0	0
Rusia	Ruso	0	0,33	0	0	0
Singapur	Inglés	0	0,33	0	0	0
Suecia	Sueco	0	0,33	0,06	0	0
Suiza	Alemán	0	0,33	0	0	0
Taiwán	Chino	0	0	0	0	0
Túnez	Árabe	0	0	0	0	0
Turquía	Turco	0	0	0	0	0
Ucrania	Ucraniano	0	0,33	0	0	0
Uruguay	Español	1	1	0,99	0,97	1
Venezuela	Español	1	1	0,99	0,97	1
Vietnam	Vietnamita	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con los datos de CEPIL y sistematización de los datos de Méltiz y Toubal (2012).

Para la segunda variable ([2] DFL), se ha ideado una medida alternativa basada en la cercanía lingüística de las familias de lenguas³, con el fin de mejorar la aproximación que ofrece la simple variable dicotómica de la columna anterior. De este modo, se han clasificado todas las lenguas oficiales consideradas en el modelo de acuerdo con este criterio, y se ha calculado la distancia lingüística entre cada dos de ellas: a aquellas lenguas que pertenecen a la misma familia y que además son de la

3. Según la RAE, una familia de lenguas es «el conjunto de lenguas que se derivan de una misma lengua».

misma subfamilia se les asigna un valor de 0,67 en el cruce de cada dos países (español y portugués, por ejemplo); en caso de pertenecer a la misma familia de lengua pero a distintas subfamilias lingüísticas, se les asigna un valor 0,33 (español e inglés, por ejemplo); y, finalmente, en caso de no pertenecer a la misma familia y ser, por tanto, lenguas más distantes, el valor asignado será 0 (español y chino, por ejemplo). Anteriormente, en el cuadro 1.1 del capítulo 1 de esta obra, se presenta la clasificación detallada de las familias de lenguas, los idiomas y los países que aquí han sido considerados.

No obstante, y al igual que en su momento advirtieron Chiswick y Miller, este enfoque no resuelve todos los problemas metodológicos, por cuanto parte de algunos supuestos arbitrarios, como el de presuponer que existe la misma distancia entre familias distintas.

Los valores de la tercera ([3] CSL) y cuarta ([4] CNL) columnas del cuadro 4.1 han sido calculados a partir de las estimaciones ofrecidas en el todavía reciente trabajo de Mélitz y Toubal (2012) antes citado, de tal manera que se expresan los valores correspondientes a cada país, dependiendo de si el español es un idioma hablado (CSL) o nativo (CNL) para sus habitantes.

La última columna ([5] PRE) consiste en una nueva variable *dummy* construida específicamente para capturar la cercanía real existente entre el español y el portugués (el denominado coloquialmente *portuñol*), lo que permite reconocer esa capacidad de entendimiento que existe de facto entre los hablantes de ambas lenguas. De este modo, se suman Portugal y Brasil al grupo de países hispanohablantes, que pasarían por tanto a crear un nuevo grupo «iberoamericano» de lenguas.

En definitiva, la principal dificultad a la hora de fijar el valor diferencial, esto es, la ventaja que una lengua común aporta a los flujos económicos entre los países, estriba en la cuantificación de lo que hay de «común» entre dos lenguas, por cuanto existen variadas posibilidades de medirlo, dependiendo del punto de vista que se quiera adoptar: desde la oficialidad de un idioma a la capacidad de comunicación que este proporciona a sus habitantes con respecto a los de otros países.

4.3. Un modelo para el análisis del español en los flujos económicos internacionales: una aproximación al caso de España

Basándose en la ley de la gravitación universal de Isaac Newton, la economía ha encontrado en los modelos de gravedad un útil instrumento de análisis empírico de los flujos económicos internacionales, aplicable tanto a los intercambios de mercancías y de capitales como de personas (migraciones). A partir de la idea central newtoniana, que establece cómo dos cuerpos celestes se atraen en proporción directa a sus masas respectivas e inversamente proporcional a la distancia al cuadrado que los separa, puede postularse algo similar para los flujos económicos: dos países grandes y próximos intercambiarán más, en principio, que dos países pequeños y alejados.

Desde que en 1995 Deardoff mejorara la especificación econométrica de estos modelos, otros autores la han ido afinando sucesivamente (Mátyás, 1997 y 1998; Egger, 2000; Egger y Pfaffermayor, 2002; Anderson y Van Wincoop, 2001...). Ha surgido así una nutrida literatura en la que, además de los factores básicos newtonianos que recogen la «masa económica» de los países de origen (O_i) y destino (D_j) y la

distancia física ($Dist_{ij}$) que los separa, se han incorporado otras variables no estrictamente económicas (x_{ij}), como la cultura, la lengua, la religión, las instituciones... que han permitido ir identificando y aquilatando el peso que cada una de ellas tiene como determinante de los flujos económicos internacionales (X_{ij}), ya sean flujos comerciales, de capital o migratorios. La expresión matemática de dicha ecuación, tras su transformación logarítmica, es:

$$\text{Ln } X_{ij} = \alpha_{ij} + \beta_1 \ln O_i + \beta_2 \ln D_j + \beta_3 \ln Dist_{ij} + \beta_4 \ln x_{ij} + u_{ij}$$

A partir de este punto, el primer paso consiste en seleccionar las fuentes estadísticas más adecuadas, y, tras ello, construir las bases de datos con las cuales trabajar y realizar las estimaciones econométricas, aplicando el método estadístico elegido, generalmente el de mínimos cuadrados ordinarios. El valor de los coeficientes β_i estimados y su signo permiten extraer conclusiones sobre el efecto positivo o negativo de dicha variable sobre el flujo económico estudiado.

Como ya se ha indicado, en una obra anterior del *Proyecto Valor económico del español* —ya citada en estas páginas— se trató de explicar el peso relativo de una lengua común como determinante de los flujos comerciales y de inversión, y se obtuvieron resultados muy significativos (Jiménez y Narbona 2011). En aquel análisis, compartir un idioma —cualquier idioma— suponía dentro del comercio mundial, y con los cálculos de una muestra de 51 países para el período 1996-2007, un factor de multiplicación cercano al 190% para los intercambios bilaterales. Compartirlo, dentro de la comunidad panhispánica de naciones, incrementaba, de media, casi un 300% el comercio bilateral entre ellos (más, incluso, que el inglés entre los países anglosajones). En la aplicación del modelo a las inversiones directas internacionales, sobre una base de

datos elaborada con datos de la UNCTAD para el período 1996-2002, el peso del idioma común se disparaba hasta suponer en torno de un 580% de estímulo en el caso genérico, multiplicando así por casi siete veces los flujos de capitales entre países con la misma lengua oficial. Valores que no deben tomarse, en todo caso, sino como una aproximación estimativa, cambiante con los países y años considerados, y susceptible además de ser aquilatada conforme puedan incluirse nuevas variables, de la importancia de la lengua como argumento comercial e inversor de carácter internacional.

A continuación, precisamente, se ofrecen nuevos cálculos, con nuevos datos aplicados específicamente al caso de España, y sobre una base temporal más amplia y con nuevos conceptos de distancia lingüística, tanto para el comercio como para la inversión directa.

A estos efectos, se ha construido un modelo de panel, a partir de la muestra de 51 países que se contiene en el cuadro 1.1 del capítulo 1. La variable dependiente, en la primera modelización, son las exportaciones bilaterales (X_{ij}), y, en la segunda, los flujos de inversión directa emitida ($IDEE_{ij}$) entre España (país de origen, i) y los otros 50 socios comerciales sobre los que se ha recabado toda la información necesaria (países de destino, j).

Para elaborar estos modelos de panel, se han empleado fuentes estadísticas oficiales, en concreto, la base de datos elaborada por el Ministerio de Economía y Competitividad de España (Secretaría de Estado de Comercio), tanto para los flujos bilaterales de comercio (DataComex) entre nuestro país y sus socios comerciales, como para la inversión directa emitida (DataInvex) por España hacia los países seleccionados en la muestra. Las variables incluidas en los modelos y las bases de

datos de donde se han obtenido se detallan en el cuadro 4.2. Sobre estas premisas, se ofrecen, en primer lugar, los resultados aplicados al comercio de mercancías.

4.3.1. Comercio internacional

A partir de la ecuación básica del modelo de gravedad, en donde la variable dependiente a explicar son las exportaciones bilaterales españolas (X_{ij}), se ha validado la inclusión de diversos factores culturales. Ahora bien, debido a la existencia de problemas de multicolinealidad entre la lengua y otros factores culturales, como la relación colonial entre los países o la religión que profesan, estos últimos se han debido descartar del modelo (tal y como hicieran también Stulz y Williamson, 2003, y Aguledo y Davidson, 2004, en sus trabajos). Han de aceptarse, por tanto, las posibles debilidades que esta selección puede generar para el modelo, al asignarles a las variables elegidas un mayor peso del que con toda seguridad tienen, por cuanto vienen a englobar a otros vínculos históricos y culturales que el modelo no puede procesar conjuntamente⁴. Las variables que finalmente han sido empleadas en este análisis empírico, así como su significado y fuentes, son las ya consignadas en el cuadro 4.2.

4. Con el fin de identificar correctamente las variables apropiadas para este modelo de gravedad, se ha calculado la matriz de correlación entre todas las variables *dummies* que se pretendían incluir en él, y se han tenido que descartar dos factores culturales por problemas de colinealidad con el resto: la existencia de vínculos históricos coloniales entre países y la religión (exclusión metodológicamente inevitable, y que traslada sin duda su efecto al «factor lengua»). Además, se ha encontrado una muy alta correlación entre la *dummy* del español, la familia lingüística a la que pertenecen los distintos países, el idioma común nativo y el idioma común hablado, por lo que en las especificaciones del modelo no se pueden considerar simultáneamente la variable instrumental del español y alguna de estas otras variables lingüísticas. Se opta así por probar alternativamente cada una de ellas.

Cuadro 4.2.
VARIABLES Y FUENTES ESTADÍSTICAS DEL MODELO

Variable	Significado	Fuente estadística
Dimensión económica (PIB; y PIBj)	Producto Interior Bruto. Cuantifica el tamaño económico de España (país emisor de las exportaciones, i) y del resto de socios comerciales de la muestra (países destino, j).	<i>World Economic Indicators</i> , IMF.
Distancia física (Dist)	Distancia geodésica. Mide la separación física entre las capitales de los países considerados medida en kilómetros.	Base de datos CHELEM, CEPII.
Frontera (Adj)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países comparten un borde geográfico (1) o no (0).	Base de datos CHELEM, CEPII.
Español (ESP)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países comparten el mismo idioma oficial, el español (1) o no (0).	Base de datos CHELEM, CEPII.
Distancia entre familias de lenguas (DFL)	Variable numérica. Valores según la cercanía de las familias de lenguas de los idiomas de los países socios.	Elaboración propia a partir de datos de Ethnologue.
Idioma Común Hablado (CSL)	Variable numérica. Cuantifica la capacidad de comunicación oral entre dos países según las lenguas entendidas por al menos un 20 por 100 de la población del país.	Elaboración propia a partir de datos de Méltz y Toubal (2012).

Idioma Común Nativo (CNL)	Variable numérica. Cuantifica el porcentaje de la población del país que tiene ese idioma como lengua nativa.	Elaboración propia a partir de datos de Méltiz y Ioubal (2012).
Portuñol (PRE)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países comparten el mismo idioma oficial, el español o el portugués (1) o no (0).	Elaboración propia a partir de la base de datos CHELEM, CEPII.
Distancia Cultural (DC)	Indicador agregado de cuatro dimensiones culturales. ^a	Elaboración propia a partir de datos de Hofstede (2008).
Unión Europea (UE)	Variable <i>dummy</i> . Cuantifica el hecho de pertenecer (1) al mismo bloque regional europeo o no (0).	Elaboración propia.
Distancia Institucional (DI)	Indicador agregado de seis dimensiones institucionales. ^b	Elaboración propia a partir de datos de Kaufmann et al. (2012).
Calidad Institucional (IQ e IQj)	Indicador agregado de seis dimensiones institucionales. ^b	Elaboración propia a partir de datos de Kaufmann et al. (2012).
Código Legal (LEG)	Variable <i>dummy</i> . Cuantifica el hecho de compartir el mismo código civil dentro del marco institucional de los países.	La Porta et al. (1999).

Fuente: Elaboración propia.

- (a) La distancia cultural es un indicador agregado construido como una media aritmética simple, calculada por la diferencia al cuadrado de cuatro dimensiones culturales de Hofstede (distancia al poder, individualismo, masculinidad y aversión al riesgo), siguiendo la metodología Kough y Singh (1988).
- (b) Tanto la distancia institucional como la calidad institucional son indicadores que emplean los seis indicadores de gobernanza y buen gobierno de Kaufman: voto y control (VA, voice and accountability), estabilidad política (PS, political stability), efectividad gubernamental (GE, government effectiveness), calidad regulatoria (RQ, regulatory quality), estado de derecho (RL, rule of law) y control de la corrupción (CC, control of corruption).

En el Anexo I (cuadro A.1.1.) se presentan los resultados obtenidos tras llevar a cabo la estimación de modelo antes descrito de las exportaciones bilaterales españolas hacia los 50 socios comerciales seleccionados para el período 1996-2012. Esta muestra es ampliamente representativa del patrón comercial de la economía española, pues engloba a países de los cinco continentes, con distintos niveles de desarrollo económico, diferentes marcos institucionales y un abanico amplio de semejanzas y diferencias culturales y lingüísticas. Los 50 países considerados concentran aproximadamente el 90% del comercio exterior de España.

Partiendo de una especificación básica del modelo de gravedad —que incluye a la lengua además de las variables gravitacionales básicas—, se le han ido añadiendo en diferentes etapas el resto de las variables culturales e institucionales para poder ofrecer una comparativa de los resultados empleando las distintas variables lingüísticas contempladas. La capacidad explicativa del modelo es muy elevada (más de un 86% de R^2 en la última especificación) y se va mejorando a medida que se incluyen nuevas variables a la ecuación y se contrastan alternativas para medir la cercanía lingüística entre los distintos mercados. De tal modo que parece clara la idoneidad del procedimiento seguido. Cinco conclusiones, al menos, sobresalen a la vista de estos resultados.

La primera es que todas las variables incluidas en el modelo presentan el signo esperado *a priori* y, además, muestran un alto nivel de significatividad estadística. Es decir, la dimensión económica de los socios comerciales (*PIB*), el efecto frontera o *adjacency* (*ADJ*), los factores culturales (las *proxies* de la lengua y la UE) e institucionales (calidad institucional y código civil) potencian los intercambios (signo positivo), mientras que los desincentivan (signo negativo) la distancia física (*Dist*), la cultural (*DC*) y la institucional (*DI*).

En segundo lugar, las variables básicas de gravedad (dimensión económica de los mercados y distancia física que los separa) son en todas las especificaciones del modelo estadísticamente significativas al 100%; el *efecto frontera*, pese a ser igualmente significativo, tiene un menor peso en la explicación de los flujos comerciales.

En tercer lugar, respecto al bloque correspondiente a las variables culturales, el signo negativo que presenta el indicador de Hofstede supone que a mayor distancia cultural entre los mercados, menores van a ser los intercambios comerciales; es decir, nuestras exportaciones son adquiridas por consumidores de países que tienen una mayor cercanía a nuestros usos, costumbres y gustos. El indicador toma, en todo caso, valores muy modestos. En cambio, la variable *dummy* regional de la Unión Europea (UE) sí es un determinante esencial y estadísticamente significativo de los flujos comerciales de España, implicando unos niveles de comercio hasta un 30% superiores por el hecho de pertenecer a la Unión.

En cuarto lugar, y respecto del siguiente bloque de factores, el de las variables institucionales incluidas en el modelo, puede concluirse que una menor distancia institucional (*DI*) entre España y sus socios comerciales, un mejor nivel de calidad institucional de ambos (IQ_i e IQ_j) y compartir un origen común del código civil (*Leg*) inducen a un mayor comercio bilateral. Estos tres últimos factores son significativos en cuanto a la determinación de las exportaciones españolas, y la calidad institucional del país de destino es un elemento esencial. El que ambos países cuenten con un mismo marco legal, que en el caso de los hispanohablantes es el inspirado por el código civil napoleónico, supone que las exportaciones bilaterales pueden llegar a aumentar hasta un 143%.

Por último, en cuanto al conjunto de variables lingüísticas (aproximadas a través de las medidas propuestas), puede afirmarse que la capacidad de comunicación y de comprensión oral de los agentes económicos es un factor decisivo a la hora de explicar el sesgo iberoamericano del comercio exterior de España. La variable «lengua oficial común» (DUM_ESP) supone un factor multiplicativo del comercio entre los países que la comparten en torno del 240% en la especificación básica de la ecuación (columna [1]), y del 96% cuando se considera además la *proxy* instrumental del *portuñol* (DUM_PRE), que tiene un efecto de estímulo propio sobre estos flujos comerciales (columna [3]).

Si se opta por contrastar el resto de las variables instrumentales lingüísticas, se observa que la variable del «idioma común nativo» (CNL) es la que permite obtener un mejor ajuste del modelo, presentando, además, un coeficiente estimado cercano a la unidad (esto es, duplica los flujos bilaterales de comercio entre países) y estadísticamente significativo al 99%. La variable relacionada con el «habla común» (CSL) también presenta estos niveles de confianza, pero no genera una estimación tan adecuada del modelo.

De manera que la variable *common native language* (CNL) se convierte en la de mayor poder explicativo como determinante de las exportaciones españolas hacia mercados que hablan en español. Al igual que en el trabajo de Egger y Lassmann (2014) para el caso de Suiza, la variable del idioma común nativo capta mejor el efecto de la proximidad cultural inherente entre dos países que la de la lengua hablada (CSL).

4.3.2. Inversión directa exterior

Puede aplicarse ahora este mismo tipo de modelo de gravedad para el caso de los flujos de inversión directa emitida (IDEE) por la economía española en idéntico período (1996–2012) y a los 50 socios internacionales de la muestra. El cuadro A.1.2 del Anexo I presenta los resultados obtenidos. De nuevo, la estrategia de cálculo es la misma que en el caso del comercio: se parte de una ecuación básica de gravedad a la que se van incorporando y contrastando las diferentes variables lingüísticas presentadas anteriormente.

Una de las variables explicativas que se añade en el caso de los flujos de capital son las transacciones comerciales que mantienen los socios económicos, partiendo de la hipótesis de que las exportaciones suelen suponer un paso previo para la IDE, en línea con la implantación gradual en los mercados de destino que postula la escuela de Uppsala, según se ha detallado en los dos capítulos previos.

¿Qué conclusiones se deducen de este análisis econométrico de los flujos de capital emitidos por España? La primera es que todas las variables gravitacionales básicas incluidas en la especificación presentan el signo esperado: a mayor dimensión económica de los mercados y menor distancia entre ellos, mayores son los flujos de inversión generados.

En segundo lugar, el comercio obtiene un coeficiente positivo y estadísticamente significativo, lo que puede respaldar la idea de que ambos flujos son complementarios. Y, puesto que el coeficiente estimado es menor que la unidad, significa que un incremento marginal de uno en las exportaciones bilaterales de los socios lleva consigo un aumento menos que proporcional —pero significativo— de las inversiones emitidas por España hacia ese país.

En tercer lugar, y al igual que ocurriera en el caso de los flujos comerciales, las variables culturales consideradas en el modelo también presentan los signos estimados esperados: a mayor distancia cultural entre los mercados, menor será el nivel de inversión española; y, si ambos países son estados miembros de la Unión Europea, las inversiones españolas emitidas resultan ser mucho más importantes que con el resto de países de la muestra.

Cuarta, respecto a las variables institucionales consideradas en el modelo, los dos elementos con más peso como determinantes de la IDE emitida por España son la calidad institucional del país destino (IQ_i) y el hecho de compartir el mismo código y marco legales (DUM_Leg_{ij}). En este caso, además, ambas variables son estadísticamente significativas y obtienen los mayores coeficientes estimados, lo que subraya la importancia de estos factores institucionales en el caso de las inversiones.

Quinta y última, respecto de las variables lingüísticas aquí consideradas y que se han ido introducido de manera consecutiva e independiente, se observa que todas ellas presentan igualmente un coeficiente estimado positivo y que, por tanto, son factores que estimulan las inversiones españolas en otros mercados. Si se observa la idoneidad de cada una ellas, se comprueba que es la última especificación la que mejor ajuste arroja y la que mejor ayuda a discernir qué variable lingüística es la más significativa.

Observando primero las variables *dummies* que capturan el efecto de compartir una misma lengua común, ya sea solo el español (DUM_Esp_{ij}) o el *portugués* (DUM_Pre_{ij}), se aprecia cómo España invierte 15 veces más en los mercados iberoamericanos que en el resto de los países de la muestra. Estas

cifras tan altas están relacionadas con la otra variable lingüística considerada en este análisis, y que es la que mejor ajuste genera: la lengua nativa común de los mercados (CNL). La última especificación del modelo no hace sino ratificar que esta variable es la que capta en mejor medida la distancia lingüística entre los países.

4.4. El español en el mundo hispánico: español *vs.* inglés en el comercio internacional

Corresponde en este punto abrir el ángulo del análisis, hasta ahora centrado en España y en sus flujos de comercio e inversión con el resto del mundo, al conjunto del condominio hispánico, con el fin de apreciar la diferente función que el español representa, dentro de este, en relación a la que el inglés cumple dentro del mundo anglosajón. No se trata, por supuesto, de evaluar la importancia del inglés como lengua franca de los negocios internacionales, aspecto sobre el que la literatura reciente ha aportado algunos análisis (Ku y Zussman, 2010; Hejazi y Ma, 2011), sino de comparar los efectos de ambas lenguas dentro de los respectivos ámbitos en que son lengua materna. Y hacerlo en el terreno del comercio internacional, para el que existe una base de datos homogénea y suficientemente larga —CHELEM— para elaborar un modelo de datos de panel para 51 países entre sí (y no limitada al caso de España con los otros 50 socios considerados, como en el epígrafe previo).

Siguiendo la metodología desarrollada anteriormente, se examinan los flujos comerciales bilaterales entre los 51 países de la muestra de países seleccionada para el período comprendido entre 2006 y 2012. En el cuadro 4.3 se detallan las fuentes estadísticas empleadas para este análisis empírico, así como el

Cuadro 4.3.
VARIABLES Y FUENTES ESTADÍSTICAS DEL MODELO

Variable	Significado	Fuente estadística
Dimensión económica (PIB _i)	Producto Interior Bruto. Cuantifica el tamaño económico total de los socios comerciales, calculándose como el producto del PIB del país emisor de las exportaciones (i) por el PIB del resto de socios comerciales de la muestra (países destino, j).	<i>World Economic Indicators</i> , IMF.
Distancia física (Dist)	Distancia geodésica. Mide la separación física entre las capitales de los países considerados medida en kilómetros.	Base de datos CHELEM, CEPII.
Efecto frontera (Adj)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países son limitrofes (1) o no (0).	Base de datos CHELEM, CEPII.
Lengua (Lang)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países comparten el mismo idioma oficial (1) o no (0).	Base de datos CHELEM, CEPII.
Distancia Cultural (DC)	Indicador agregado de cuatro dimensiones culturales.	Elaboración propia a partir de datos de Hofstede (2008).
Religión (Rel)	Variable <i>dummy</i> . Contabiliza si dos países comparten la misma religión oficial (1) o no (0).	Base de datos CHELEM, CEPII.
Acuerdo de Integración Regional (AIR)	Variable <i>dummy</i> . Cuantifica el hecho de pertenecer al mismo bloque regional (1) o (no).	Elaboración propia.
Distancia regulatoria para iniciar negocios y comercio (EDBTD)	Indicador agregado de 3 dimensiones regulatorias.	Elaboración propia a partir de datos del informe <i>Doing Business</i> (2014).

Distancia regulatoria para iniciar negocios (START)	Indicador bilateral de la facilidad para iniciar negocios en un país.	Elaboración propia a partir de datos del informe <i>Doing Business</i> (2014).
Distancia regulatoria para iniciar el proceso de exportación transfronteriza (ABORX)	Indicador bilateral de la facilidad para iniciar la exportar a través de la frontera.	Elaboración propia a partir de datos del informe <i>Doing Business</i> (2014).
Distancia regulatoria para iniciar el proceso de importación transfronteriza (ABORM)	Indicador bilateral de la facilidad para iniciar la importación a través de la frontera.	Elaboración propia a partir de datos del informe <i>Doing Business</i> (2014).
Distancia Institucional (DI)	Indicador agregado de seis dimensiones institucionales.	Elaboración propia a partir de datos de Kaufmann et al. (2012).
Calidad Institucional (IQi e IQj)	Indicador agregado de tres dimensiones institucionales.	Elaboración propia a partir de datos de Kaufmann et al. (2012).
Código Legal (LEG)	Variable <i>dummy</i> . Cuantifica el hecho de compartir el mismo código civil dentro del marco institucional de los países.	La Porta et al. (1999).

Fuente: Elaboración propia.

significado de cada una de las variables utilizadas en las estimaciones de la ecuación de gravedad.

De los resultados de la estimación, presentados en el cuadro A.1.3 del Anexo I, cabe derivar algunas conclusiones de interés. Por un lado, los coeficientes estimados presentan los signos esperados, validando el modelo con un alto nivel de confianza. Por otro, la dimensión económica de los socios comerciales es un factor que estimula sus exportaciones bilaterales, al igual que el hecho de compartir una misma frontera (signo estimado positivo), mientras que la distancia física que los separa es un factor que dificulta dichos intercambios. Estas variables gravitacionales básicas presentan coeficientes estimados similares en las distintas especificaciones del modelo, si bien el efecto frontera se va reduciendo a medida que se van incorporando nuevos factores a la ecuación, pasando de un 53% en la primera ecuación a un 23% en la ecuación [5].

Al añadir a esta primera ecuación gravitacional básica los aspectos culturales relacionados con el comercio, el ajuste del modelo (R^2) mejora, y todos estos factores presentan el signo esperado, de manera que el hecho de hablar un mismo idioma aumenta un 132% las exportaciones; pertenecer a un mismo acuerdo de integración regional, un 125%, y profesar la misma religión, como factor igualmente de uniformidad cultural, un 62% (ecuación 5).

Si se toma ahora el indicador de distancia cultural de Hofstede, se observa que en todas las especificaciones es estadísticamente significativo al 100%, y con un signo estimado positivo, algo que contrasta con lo esperado y que obligaría a pensar que, con todo lo demás igual, hay un mayor interés comercial por los productos de otros países culturalmente distintos.

En el cuadro I.4 del Anexo I se incluyen ya las variables regulatorias e institucionales a la ecuación básica del modelo gravitacional ([1]). En primer lugar, y respecto a la importancia que el marco regulatorio empresarial tiene para los flujos bilaterales de comercio (ecuaciones [2] y [3]), se observa cómo todas estas variables muestran un signo estimado negativo, de manera que a mayor distancia regulatoria entre los países, menores serán las exportaciones bilaterales entre ellos.

A continuación, en las siguientes ecuaciones ([4] a [7]) del cuadro A.1.4 del Anexo I, se contrastan los factores institucionales, comenzando por la distancia institucional entre los países implicados en el intercambio comercial. La ecuación [4] muestra una mejoría en el ajuste del modelo; el coeficiente estimado es negativo y estadísticamente significativo, de manera que a mayor distancia institucional entre los socios comerciales menores serán sus flujos bilaterales de comercio.

En las ecuaciones [5] y [6] se valida la importancia de la calidad institucional y la calidad institucional específica de los países implicados en los intercambios. En ambas regresiones estos factores son significativos y con signo positivo, lo que permite concluir que a mejor calidad institucional de cada uno de los países (individualmente considerada), mayores serán sus flujos comerciales bilaterales. También en ambos casos la calidad institucional del país emisor de los flujos presenta un coeficiente estimado mayor, y es marginalmente más importante que la del receptor. Esto puede significar que los países cuyo marco institucional es más favorable son aquellos que tienen más facilidad para generar esas exportaciones. Por último, en la ecuación [7] se incorpora la variable *dummy* que captura la similitud de los códigos legales de los socios co-

merciales, de manera que, y dado el signo positivo que presenta dicha variable, aquellos países que comparten el mismo código legal presentan unas exportaciones bilaterales un 77% mayores.

Partiendo de la especificación que mejor ajuste proporciona en los pasos anteriores, se realizan a continuación, tal y como se detalla en el cuadro A.1.5 del Anexo I, otras tres especificaciones del modelo, con el fin de profundizar en el peso de la variable lingüística. Primero, se incorpora la variable lingüística genérica, capturada por la *dummy* del idioma oficial de los países participantes. En este caso (ecuación [2]), todas las variables mantienen su signo y el nivel de significación estadística; se obtiene que el hecho de compartir un misma lengua aumenta un 88% los intercambios bilaterales entre países.

En segundo lugar, en la especificación [3] se incorporan el resto de las variables culturales. Si bien se mantienen los signos esperados y obtenidos anteriormente, ahora sus coeficientes estimados quedan rebajados levemente. De este modo, pertenecer a un mismo bloque regional aumenta un 49% los intercambios bilaterales, y compartir la misma religión un 44%.

Tercero y finalmente, se ahonda en el estudio de la importancia relativa del español frente al inglés dentro del comercio internacional de los países que tienen a una u otra lengua como oficial, sustituyendo en la ecuación [4] la *dummy* genérica de la lengua por dos variables independientes que capturan el peso relativo de cada una de estas lenguas. De nuevo, al igual que en los trabajos anteriores de Jiménez y Narbona (2011 y 2012), se valida la conclusión de que el español tiene un mayor peso diferencial frente al inglés, incrementando las

exportaciones bilaterales un 320% en caso de ser socios hispanohablantes, y tan solo un 26% si se trata de dos países anglosajones.

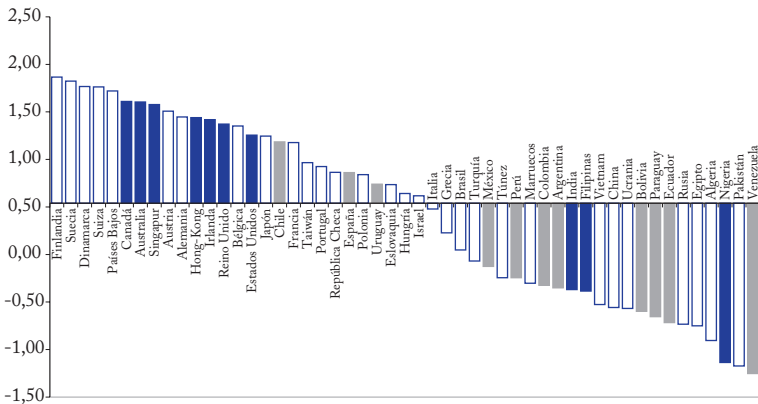
No debe malinterpretarse este resultado, que en nada pone en cuestión el carácter del inglés como lengua franca de los negocios internacionales, ni, por esta vía, su mayor importancia comercial frente a cualquier otra lengua, incluido el español. Lo que este resultado está mostrando, de modo muy significativo, es que los países anglosajones, de mayor peso económico, en general, que los hispanohablantes, y con mucha mayor calidad institucional —y nivel de desarrollo económico, variable que queda subsumida dentro de esta—, mantienen el alto nivel de intercambios comerciales que corresponde con ese carácter de países «grandes» (económicamente) y «buenos» (institucionalmente), con independencia de que compartan o no una lengua común. En todo caso, la diversificación de orígenes y destinos del comercio de los países de habla inglesa aquí considerados es el resultado de un proceso histórico conducido por su alto nivel de desarrollo económico, tecnológico e institucional. Los países de habla hispana, en cambio, vienen de una *historia* distinta y, sobre todo, no alcanzan aún los niveles de desarrollo de aquellos, de modo que la lengua y la proximidad física y cultural son factores de un alto peso en la orientación de su comercio.

No será ocioso insistir en lo que acaba de apuntarse. Cuando se realiza una elemental estadística descriptiva de cómo se distribuye internacionalmente la variable que representa la calidad institucional (IQ), se observa claramente cómo en el ámbito del español las carencias en este terreno son más que evidentes: la mayor parte de nuestros países está por debajo del promedio, cuando no en puestos finales de la lista (gráfico 4.1: en trama gris, países «hispanos»; en azul, los «anglosajones»). Si se tiene en

cuenta que la calidad institucional —y el nivel de desarrollo económico al que se asocia comúnmente— es una variable básica a la hora de explicar el volumen de los intercambios bilaterales a escala mundial, al incluir esta en el modelo, lo que parece estar reflejando es que los países de habla hispana comercian entre sí *a pesar* de sus deficiencias en este terreno, y muy apoyados en el idioma común y la proximidad cultural como factores esenciales de cohesión. Por el contrario, en el caso de los países de habla inglesa considerados en la muestra, la *buena* calidad institucional y el mayor desarrollo económico de muchos de ellos, se constituye en un factor explicativo tan poderoso del comercio mutuo que sirve para aquilatar en una gran proporción el peso de su lengua, el inglés, como determinante de sus intercambios.

Gráfico 4.1.

Calidad institucional de los países de la muestra, 2012



Fuente: Elaborado con los datos de Kauffman et ál. (2014).

Pareciera, pues, como si los países anglosajones estuvieran llamados a comerciar, dadas sus características económicas e institucionales, con independencia prácticamente de la lengua

que les une; en tanto que los países hispanos, a falta de otros factores y con una experiencia y diversificación internacional menores, tuvieran en la lengua común un acicate fundamental de sus relaciones comerciales.

4.5. Apunte conclusivo

En las páginas de este capítulo se han puesto de manifiesto, a través de una modelización económica (los modelos de gravedad), las potencialidades de la lengua —y del español en concreto, como lengua hablada por más de 550 millones de personas en todo el mundo— como factor estimulante de los intercambios comerciales entre los países y de sus procesos de internacionalización. También se ha dejado constancia de las dificultades de medir la proximidad lingüística entre los países y de incorporar esa variable a los modelos económicos. Algunos de los resultados obtenidos son, en todo caso, resaltables.

Observados desde España, los cálculos previos acerca de la potencia comercial del español no pueden sorprender: a pesar de la tendencial pérdida de importancia relativa de América Latina como destino de la exportación española, España continúa siendo el país de la Unión Europea con mayor importancia comercial en el área, y la lengua común, el español, aparece como un factor decisivo. España, en relación con sus exportaciones totales, comercia con los países americanos de habla hispana en proporciones que oscilan entre más del doble y más del triple de lo que lo hacen nuestros vecinos franceses, italianos, británicos o alemanes. Son proporciones que se mueven en los órdenes de magnitud detectados en nuestro modelo como factores de multiplicación del comercio debidos al español como lengua común. El español, junto con otros factores de identidad común, reduce los costes de transacción, multiplica las ex-

ternalidades positivas, acorta la distancia psicológica, trenza vínculos de confianza y de creación de capital social y constituye la materia prima de unas industrias culturales de dimensión internacional. Ahí está el fundamento de su fuerza como argumento económico.

Quizá la conclusión más compleja de interpretar inicialmente, pero luego la más significativa, una vez que se aclara su significado, sea la que se refiere a la comparación entre español e inglés. Que el peso del español para los países de habla hispana sea muy superior al del inglés en los anglosajones no está reflejando, como es lógico, la importancia de ambas lenguas en el comercio internacional, donde la segunda ejerce de auténtica lengua franca, sino más bien lo que nuestra lengua común supone de factor aproximativo frente a lo que otros nos alejan del intercambio mutuo, en concreto el desarrollo económico y la buena calidad institucional, bases del comercio internacional. De ahí que tenga sentido explotar este gran factor de aproximación, pero sin dejar de subrayar cómo la fortaleza económica, cultural e institucional de los países es el mejor complemento de una lengua internacional compartida.

Quizá el resultado más robusto y novedoso de un destacado trabajo de Jacques Mélitz (2003) sobre los determinantes del comercio internacional, también a través de los modelos gravitatorios, apunta exactamente en la misma dirección: la alfabetización de la población (esto es, la capacidad misma de leer y escribir) es el factor que tiene una mayor y más positiva influencia sobre el comercio; textualmente, «si comparamos punto porcentual a punto porcentual, puede hacerse mucho más por incrementar el comercio entre dos países promoviendo la alfabetización que a través de una lengua común». Cabe imaginar las extraordinarias posibilidades que puede abrir la conjunción de ambos factores en el caso del español.

CAPÍTULO 5

LENGUA E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA INDAGACIÓN EMPÍRICA

5.1. Introducción

Activo de carácter intangible, la lengua puede incidir sobre la trayectoria internacional de una empresa a través de muy diversos canales. Conviene repetir aquí lo esencial. El hecho de que el mercado de origen y aquel sobre el que se proyecta tengan el mismo idioma reduce, en primer lugar, los costes de transacción externos asociados a su implantación en ese mercado: la lengua común facilita el conocimiento del mercado de destino, de su normativa y tejido institucional, ayuda al entendimiento con los socios locales, así como con los proveedores y clientes, y permite una mejor comprensión de las tendencias de la demanda y del comportamiento del consumidor.

Adicionalmente, la comunidad de lengua influye sobre el desarrollo de las actividades de la empresa, una vez instalada. En concreto: abarata los procesos de adaptación del producto a las condiciones del mercado, facilita el diseño del marketing, particularmente de la promoción y publicidad, y mejora las posibilidades de fidelizar al consumidor a través de la implanta-

ción de la marca, que son aspectos sustanciales de la estrategia competitiva.

Finalmente, esa comunidad de lengua reduce también los costes de transacción internos (o costes de internalización) de la compañía, es decir, aquellos asociados a la adaptación de la estructura directiva, rutinas organizativas y valores empresariales que se derivan de la ampliación de mercados. Como nos recuerdan los ya citados Buckley y Casson (1976), la internacionalización no es sino la integración de operaciones y mercados en el seno de la propia organización empresarial, por lo que no cabe conquista de mercados sin cambios organizativos. Asimismo, aquí son diversas las vías a través de las que opera la lengua. El idioma común mejora los procesos de comunicación y de transmisión de órdenes en el interior de la empresa, reduce el coste de las rutinas operativas, facilita el proceso de selección de directivos y el de ampliación de la estructura directiva al conjunto del negocio internacional, y aumenta su cohesión interna a todos los niveles, con los efectos que ello tiene sobre la motivación e implicación del personal.

Así, la comunidad de lengua entre el mercado de origen y el de destino hace posible, con todo lo demás igual, que la firma asuma más fácilmente la decisión de internacionalizarse cuando existen condiciones para ello; y, una vez tomada esa decisión, propicia que las formas de proyección internacional sean, de nuevo con todo lo demás igual, más comprometidas. En términos de la escuela de Uppsala, la lengua común acorta la distancia psicológica con que la empresa observa al nuevo mercado sobre el que pretende proyectarse (cualquiera que sea la distancia geográfica existente); la teoría de la internalización diría que esa comunidad de lengua reduce los costes de transacción asociados a la internalización de un nuevo mercado,

facilitando el negocio internacional; y, en fin, según la novísima teoría del comercio diríamos que la lengua común aminora los costes hundidos que la compañía debe asumir para hacerse presente en un nuevo mercado¹.

Se parte, también, de la comprensión de la lengua no solo como una colección de signos fonéticos que facilitan la comunicación, sino como el decantado de una creación colectiva que transmite signos de identidad cultural y vínculos emocionales fácilmente reconocibles. Por eso, cuando se habla de lengua común en realidad se esté aludiendo a ese conjunto de factores diversos y compartidos que la lengua propicia.

El efecto, pues, que cabe esperar de la comunidad de lengua sobre el proceso de internacionalización de la empresa es inequívocamente positivo; y, si se atiende a lo que la teoría sugiere, las vías a través de las que ese efecto se provoca pueden ser múltiples. Conviene, sin embargo, cualificar esas afirmaciones genéricas y saber cómo se expresa ese efecto y cuál de esas vías tiene una mayor incidencia sobre la senda de internacionalización de un negocio. La teoría nos ofrece una buena relación de conjeturas iluminadoras, pero dirimir cuál de ellas tiene más presencia en la práctica de los negocios internacionales, cuál influye de forma más poderosa sobre la decisión de los directivos, dejando su huella sobre la experiencia internacional de la empresa, es algo que solo puede hacerse recogiendo la opinión de los propios directivos empresariales. Es lo que se propone este capítulo y sobre lo que se volverá, de una forma más argumental y cualitativa, en el capítulo siguiente.

1. Anteriormente, en el capítulo 2, se han glosado estos conceptos, situándolos en el marco analítico correspondiente, y se han ofrecido notas complementarias en el capítulo 3.

En concreto, aquí se van a ofrecer los resultados de una encuesta telemática realizada a un amplio colectivo de empresas españolas con grados diversos de internacionalización. A través de un apretado cuestionario y partiendo de la amplia base de datos que el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) tiene sobre las empresas exportadoras e instaladas en el exterior, se requirió de los directivos de estas firmas opinión sobre el efecto de la lengua en su negocio, se les demandó que identificasen las vías y los ámbitos en los que, de forma más destacada, se aprecia ese efecto, y además se les pidió que, en algunos casos, tratarasen de cuantificarlo. Los siguientes epígrafes dan cuenta sumaria de los resultados de tal estudio de campo, primer empeño analítico con tal propósito realizado en el panorama español.

5.2. Características de la muestra

La encuesta parte de la base de datos que el ICEX tiene acerca de las empresas españolas que son exportadoras y de aquellas que están instaladas en el exterior. Aun cuando es una base de datos mejorable, constituye la relación más amplia que existe acerca de la empresa internacionalizada, con datos de identificación y contacto de la firma, lo que resulta de especial interés para un estudio como el realizado.

Esta base de datos nació, hace más de seis lustros, de un primer registro de las unidades empresariales (códigos CIF) vinculadas a una operación de venta en los mercados exteriores. Con posterioridad, se ha ido completando con la información recopilada por el propio ICEX, a partir de sus permanentes contactos con las empresas en sus múltiples acciones de fomento de la internacionalización española. La base de datos sirve al ICEX para dar a conocer en el exterior la oferta expor-

tadora española, así como para realizar sus comunicaciones a las empresas y, en ocasiones, para solicitar de ellas opinión o información sobre los servicios que la institución brinda. Cada uno de los registros, por tanto, está asociado a una dirección de contacto, incluido correo electrónico de la persona encargada de las relaciones con el ICEX (generalmente un responsable del departamento internacional, cuando este existe). En la actualidad, la base de datos completa tiene más de 46.000 registros de empresas activas, cuando se refiere a las exportadoras, y supera los 4.300 en el caso de las implantadas en el exterior.

Las cifras ofrecidas admiten una triple precisión. En primer lugar, aun cuando la base de datos se actualiza con frecuencia, una cierta relación de direcciones son incorrectas o no actualizadas, lo que en nuestro caso se tradujo en la devolución de una cierta parte (aunque menor) de los cuestionarios enviados. En segundo lugar, dado que para un amplio colectivo de empresas la actividad exportadora es puramente ocasional, existen compañías que exportaron en el momento del registro, pero que ya no lo hacen en el presente; por ello, a todas ellas se les pidió confirmación de que mantenían actividades internacionales. Por último, no hay certeza de que en todos los casos exista una correspondencia biunívoca entre los registros y las empresas, ya que algunas unidades empresariales operan a través de más de un CIF, lo que provoca que el número de registros supere al de empresas; algo que se trató de corregir pidiendo que cada empresa contestase a un único cuestionario.

A todas las empresas se les envió un cuestionario telemático de 24 preguntas, que recorrían básicamente tres grandes campos de interés: primero, algunos datos clave para caracterizar a la firma (tamaño, sector de actividad y tipo de implantación en el exterior); segundo, valoraciones acerca del papel de la lengua en el proceso de proyección exterior del negocio

(incluidas preguntas sobre la selección de mercados, secuencia de las trayectorias de internacional y costes asociados a vender en mercados de lenguas distintas); tercero, opiniones sobre el impacto potencial de la lengua en la dirección, organización y rutinas internas (incluidas preguntas sobre el idioma empleado por la dirección y sus efectos: una versión completa del cuestionario se ofrece en el Anexo II). Al tiempo se mantuvieron segregadas las dos muestras: la de empresas exportadoras, por un lado, y la más selecta de empresas instaladas en el exterior, por el otro, con el objeto de detectar diferencias en las respuestas de uno y otro colectivo susceptibles de interpretación y análisis. El cuestionario se emitió entre octubre y noviembre de 2014 y se obtuvieron 1.705 respuestas válidas procedentes del colectivo de empresas exportadoras y 64 respuestas válidas del colectivo de empresas implantadas. No cabe descartar que las implantadas estén también registradas como exportadoras y hayan decidido contestar —tal como se les sugería— uno solo de los cuestionarios recibidos. Si ese es el caso, el colectivo de empresas implantadas podría estar levemente infrarrepresentado en las respuestas recibidas. De todos modos, como se verá más adelante, las posiciones de uno y otro colectivo están notablemente alineadas en algunos aspectos clave; y, en donde existen diferencias, estas responden a pautas fácilmente interpretables.

En la muestra hay una muy aceptable representación del conjunto de las actividades económicas, con empresas ubicadas en virtualmente todos los sectores, especialmente en el colectivo de exportadoras. Como cabía esperar, domina en la muestra la empresa de tamaño pequeño y mediano: un rasgo que es característico de muchos países, pero que aparece acentuado en el caso español. Cerca del 85% de las compañías que exportan tienen menos de 50 empleados. El colectivo de las instaladas en el exterior tiende a tener en promedio mayor dimensión: las

de menos de 50 empleados suponen el 29% del total (frente al 85% en las exportadoras) y el estrato de las que tienen más de 250 empleados supera el 23% (frente al 3% de las exportadoras). Estos rasgos se ven confirmados cuando el tamaño se mide a través de la facturación: algo más de un 77% de las unidades exportadoras facturan menos de 5 millones de euros al año (y son un 43% las que facturan menos de un millón); en cambio, las empresas instaladas que facturan menos de 5 millones de euros son solo el 23% del total. Una caracterización más detenida de las dos muestras manejadas en el estudio, con la distribución de empresas por sectores de actividad y por tramos de tamaño se encuentra en el Anexo III.

Dada su importancia para el estudio, detengámonos un poco más en saber en qué mercados regionales opera la empresa. Obviamente, se da la posibilidad de que una unidad comercie con más de una región, por lo que las cuotas resultantes sumarán más de 100, aunque las frecuencias relativas servirán de indicio de la orientación de sus actividades.

Como era de esperar, el mercado regional con mayor peso para la empresa española es Europa Occidental, sobre la que se proyectan el 76% de las compañías exportadoras de la muestra (cuadro 5.1). Es decir, tres de cada cuatro operan en el entorno europeo. El segundo mercado regional en relevancia es la América de habla española: el 52,5% de las empresas opera en ese entorno, y un 17% adicional lo hacía en Brasil, de modo que la cuota de América Latina en su conjunto es próxima a la europea. El resto de los mercados ocupan cuotas algo menores. Entre ellos destaca Europa del Este y Rusia, un mercado más joven para la empresa española, pero en el que se han producido importantes avances en los últimos lustros: algo más de un tercio de las empresas declaran operar en esta región. Y con una cuota levemente inferior, del 29%, se en-

cuentra el mercado norteamericano, un ámbito en donde la penetración de la empresa española es progresiva, si bien relativamente lenta. En alguno de los países del Norte de África, como Marruecos o Argelia, es elevada la cuota de las exportaciones españolas, pero quizá debido a la limitada dimensión de los respectivos mercados el total de empresas que operan en su seno supone una cota modesta, del 28% del total. Los mercados restantes, incluido China, tienen cuotas parecidas, entre el 21 y el 25%.

El perfil regional de presencia de la empresa española se modifica, leve pero significativamente, cuando se pasa a considerar el colectivo de las empresas que están instaladas en el exterior. En este caso, Europa Occidental sigue teniendo una elevada cuota, ya que acoge al 70% de las empresas, pero la América de habla hispana se alza al primer puesto de la jerarquía, con algo más del 78% de las empresas. Y si consideramos las que están instaladas en Brasil (el 35%), resulta que la mayoría de la empresa española internacionalizada está instalada en América Latina². El resto de los mercados regionales tienen cuotas más bajas y próximas entre sí, de entre el 41 y el 45%, con la excepción de China donde esa cuota desciende al 21% o África subsahariana, donde se sitúa en el 23%. Es, en todo caso, apreciable el porcentaje de empresas que declaran estar implantadas en Europa del Este y Rusia, Norte de África, Oriente Medio u otros países asiáticos. Aunque a través de una vía indirecta, estos datos confirman la creciente diversificación de mercados exteriores de la empresa española y la identificación de Asia y África subsahariana como las regiones en donde su presencia es más débil.

2. Recuérdese que las cuotas no se pueden sumar directamente, ya que es posible (y así sucede) que una empresa esté instalada en algún mercado de la América hispana y, al mismo tiempo, en Brasil.

Como fuere, el peso que asume América Latina como mercado regional de destino de la empresa española —tanto de la exportadora como de la instalada en el exterior— confirma tentativamente las dos hipótesis formuladas al comienzo de este capítulo. Primera: la comunidad de lengua entre mercado de origen y destino hace que sea más fácil para la compañía asumir la decisión de internacionalizarse en ese mercado, lo que se revela en el elevado peso de la región en el total de las de destino de nuestras empresas. En segundo lugar, esa comunidad de lengua facilita que la penetración de mercado se produzca a través de fórmulas más comprometidas y exigentes (la instalación, respecto a la mera exportación).

Cuadro 5.1.

Regiones en las que la empresa realiza actividades (en porcentaje)

Regiones	Empresas exportadoras	Empresas implantadas
América Latina (hispanohablante)	52,56	78,33
Brasil	17,78	35,00
Norteamérica	29,88	33,33
Europa Occidental	76,60	70,00
Europa del Este y Rusia	33,19	45,00
China	21,38	21,67
Otros países asiáticos	25,34	41,67
África Subsahariana	12,24	23,33
Norte de África	28,65	41,67
Oriente Medio	22,10	41,67
Número de respuestas	1389	60

Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Un último aspecto de relevancia para caracterizar el colectivo de empresas encuestadas es el tipo de presencia institucional que tienen en los mercados de destino. En la encuesta se ha optado por preguntar acerca de aquellas modalidades que implican una mayor presencia y compromiso, indagando acerca de si la empresa tiene en los mercados de destino sucursales, filiales o ha constituido empresas mixtas con socios locales. Obviamente, hay otras opciones institucionales que comportan grados menores de implicación —el acuerdo con un distribuidor, el establecimiento de un consorcio de ventas o las franquicias, entre otras—, pero aquí se trata de saber si existen pautas reconocibles en las formas de mayor presencia exterior.

Como es obvio, el nivel de implantación en los mercados a través de estas fórmulas es mayor en el caso de las empresas instaladas que en las exportadoras: mientras el 75% de las instaladas han optado por alguna de las opciones aquí contempladas, solo el 36% de las exportadoras lo hacen. Este es un resultado también esperable, derivado de la propia definición de las submuestras de la encuesta. Por lo que respecta a las empresas exportadoras, un 37% tienen sucursales en alguna de las regiones en las que opera, un 25% tiene filiales y un 26% adicional ha creado empresas mixtas. Esas cuotas son del 85, 116 y 43%, respectivamente, en el caso de las empresas instaladas³. Acorde con la caracterización de los dos colectivos de empresas, en las instaladas en el exterior dominan las filiales y está menos presente la opción por empresas mixtas, mientras que en el caso de las exportadoras la opción que domina es la de sucursales o delegaciones. En el Anexo III se completa esta imagen con un análisis detenido de la distribución de modalidades institucionales de proyección exterior por mercados de destino.

3. El porcentaje superior a 100 indica que hay empresas que tienen filiales en más de una de las regiones consideradas aquí.

En todo caso, se reafirma el carácter preferente de los mercados de América Latina, tanto en el número de empresas que operan en ellos como en el grado de su implantación exterior. Y dado que son mercados que hablan en español (o en una lengua de fácil transferencia, como es el portugués), es posible inferir una relación entre comunidad de lengua y proyección internacional de la empresa. He aquí el punto de partida de interés para indagar algo más acerca de las vías a través de las que se produce esa conexión.

5.3. Lengua e instalación de la empresa en los mercados exteriores

Como se ha señalado, la comunidad de lengua entre los mercados de origen y destino de la empresa puede favorecer los procesos de internacionalización empresarial, puesto que reduce los costes:

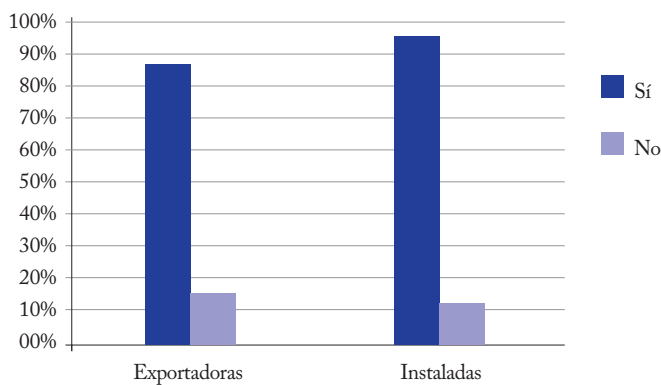
- de acceso e instalación en el mercado;
- de adaptación del producto a las condiciones de la demanda (estrategia de marketing y operativa comercial), y
- de cambio organizativo que esa proyección internacional demanda.

En este epígrafe centraremos la atención sobre el primero de los componentes mencionados.

Un paso previo es saber si las empresas consultadas han tenido experiencia en mercados con lenguas distintas. Si así fuera, sus respuestas respecto a las ventajas de operar en una misma lengua estarán mucho mejor fundamentadas. Y bien,

más del 82% de las exportadoras operan en mercados con lenguas distintas al español (gráfico 5.1). Esa ratio llega al 91% en el caso de las firmas instaladas en el exterior. El cosmopolitismo de la empresa internacionalizada no admite duda alguna.

Gráfico 5.1.
Opera en mercados con lenguas distintas al español
(% sobre las respuestas)



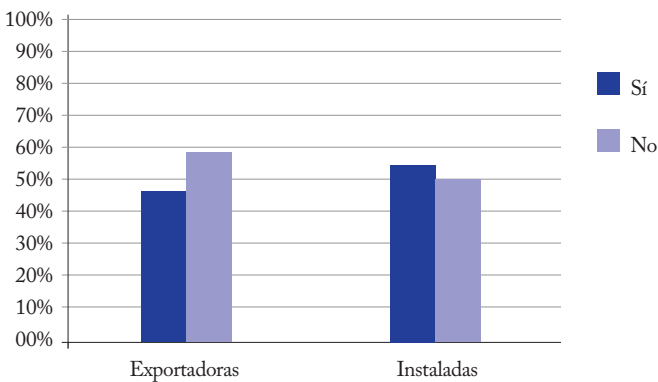
Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.
Respuestas: Exportadoras, 1.281; instaladas, 56

Teniendo presente esa experiencia en mercados con lenguas distintas, es relevante conocer si la empresa percibe como una ventaja la implantación en aquellos mercados en los que se habla en español (gráfico 5.2). La respuesta es ambigua, pero con algunos elementos de interés. Cerca de un 56% de las exportadoras no aprecian ventaja alguna en el hecho de que en el mercado de destino se hable en español, mientras que el 44% considera que ese factor facilitó la proyección de su firma hacia ese mercado. La cuota de las empresas exportadoras que consideran que la lengua ha tenido un impacto en su proyección internacional no es pequeña, pero escala hasta el 52% en el caso

de las empresas instaladas. Esta diferencia admite una interpretación económica inmediata (aunque también puede ser debida a factores estadísticos asociados a la diferencia de las muestras): es más importante la lengua del mercado de destino cuando la empresa decide instalarse en él que cuando es un simple destino de sus exportaciones. La interacción comunicativa con agentes locales a que obliga la primera de las opciones es mucho más elevada de lo que implica la segunda.

Gráfico 5.2.

Facilitó su instalación en el mercado el hecho de que en él se hable español (% sobre respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.039; instaladas, 48

La teoría evolutiva de la escuela de Uppsala sugiere —como ya se ha expuesto repetidamente— que el proceso de internacionalización de la empresa sigue una secuencia gradual; se inicia en los mercados más próximos y conocidos, para solo después desplazarse a mercados más distantes y desconocidos. La comunidad de lengua y cultura constituye uno de esos factores de proximidad. Se pregunta a las empresas si han ini-

ciado su proceso de internacionalización en un país hispanohablante. Es una experiencia, sin embargo, minoritaria: un 20% de las exportadoras y un 33% de las instaladas en el exterior lo hicieron.

Estos datos pueden resultar sorprendentes cuando se sabe que la internacionalización empresarial española conoció un fortísimo impulso en Latinoamérica a lo largo de los años noventa. No obstante, ha de entenderse que aquí se registra como parte de la proyección internacional el conjunto de las actividades que una empresa realiza en los mercados exteriores, y no solo la inversión directa de algunas firmas de proyección global y alto eco mediático. De hecho, el resultado concuerda con el papel protagonista que los mercados comunitarios —ninguno de ellos hispanohablante— tienen en el origen y destino de las transacciones económicas españolas: recuérdese que a esos mercados se orienta en torno del 60% de las exportaciones de bienes y de ellos viene algo más del 50% de las importaciones de nuestro país.

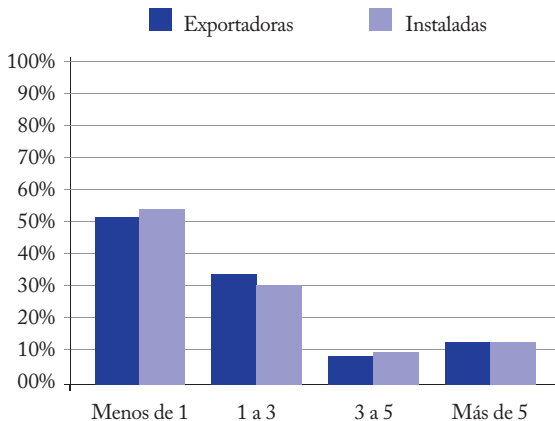
Como quiera que sea, la respuesta aquí reseñada no puede tampoco tomarse como una refutación de la hipótesis sugerida por la escuela de Uppsala, ya que los mercados comunitarios proporcionan también la proximidad psicológica que, en ausencia de la comunidad de la lengua, se materializa en cercanía geográfica y proximidad normativa e institucional, factores relevantes para justificar, según esa doctrina, la ubicación de la empresa en sus primeras etapas de la internacionalización.

Otra forma de comprobar esa misma doctrina es saber si ha habido un cierto rezago temporal entre el momento en que la empresa penetra en un mercado conocido y aquel en el que se proyecta a un entorno menos próximo. Semejante secuencia temporal la fundamenta la escuela de Uppsala en la acumulación

de experiencia y conocimiento internacional que la empresa requiere para avanzar hacia modalidades de alto compromiso o hacia entornos menos familiares en su proyección externa. Dado que nuestro interés se centra en la comunidad de lengua, será significativo saber el tiempo que la empresa demoró entre su presencia en un mercado hispanohablante y su proyección hacia un mercado de lengua distinta. Como es obvio, esta información es solo relevante para aquellas empresas —ya hemos visto que una minoría— que han iniciado su internacionalización en un mercado de habla hispana. La secuencia temporal presenta un perfil notablemente próximo entre las exportadoras y las instaladas en el exterior: en torno a la mitad de las compañías no han requerido ni un año para esa primera etapa; en torno al 30% necesitaron entre uno y tres años; un 7%, entre tres y cinco años, y un 11%, más de cinco años (gráfico 5.3).

Gráfico 5.3.

Años transcurridos entre su presencia en un mercado de habla española a otro con lengua distinta (% sobre las respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 494; instaladas, 27

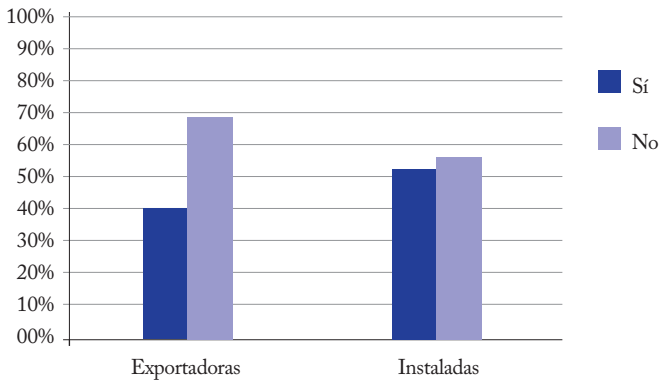
La imagen que ofrecen tales datos apunta a una celeridad notable en el proceso de proyección internacional de la empresa española, algo que se aviene mal con lo sugerido por la teoría de Uppsala. Es posible que factores contextuales —ya se apuntó en el capítulo 3—, como la integración en la Unión Europea, primero, y en la Unión Monetaria, después; el aprovechamiento de los años de bonanza de la economía española, tras la primera mitad de los noventa, o la oportunidad brindada, en ese mismo momento, por los procesos de privatización de empresas públicas en América Latina o en Europa de Este, hayan acelerado el proceso de internacionalización. Pero, en todo caso, lo que es cierto es que los datos no sugieren una secuencia parsimoniosa, como se derivaría de la visión tradicional de la teoría referida.

Hemos visto que la comunidad de lengua no ha sido un factor decisivo en el inicio de la internacionalización para un colectivo amplio de empresas; y hemos conjeturado que, tal vez, ello se deba a la existencia de un mercado, como la Unión Europea, más próximo geográficamente y cercano en materia institucional (aunque no lingüística). Por tanto resulta pertinente saber si el uso de un idioma distinto al español en el mercado de destino ha supuesto una dificultad en el arranque del proceso de internacionalización. Para casi dos tercios de las empresas exportadoras (el 64%) esa diferencia idiomática no ha supuesto una dificultad reseñable; en cambio, para un tercio de las empresas sí lo ha supuesto (gráfico 5.4): proporción, aunque minoritaria, enormemente reveladora, pues expresa que el colectivo de empresas con dificultades asociadas a la lengua en el inicio de su internacionalización es notoriamente alto. Por su parte, y como ya subrayamos anteriormente, es entre las empresas instaladas en el exterior donde dicho factor tiene más relevancia: en este caso son casi la mitad de las empresas (un 48%) las que

declaran que la lengua ajena ha sido una dificultad para iniciar el proceso de internacionalización. La razón de esta diferencia hemos de remitirla, de nuevo, al mayor compromiso de recursos e intensidad comunicativa que requiere la instalación en un mercado, si se compara con su mero aprovisionamiento desde el mercado nacional a través de la exportación.

Gráfico 5.4.

La diferencia lingüística ha supuesto una dificultad para el inicio del proceso de internacionalización (% sobre respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

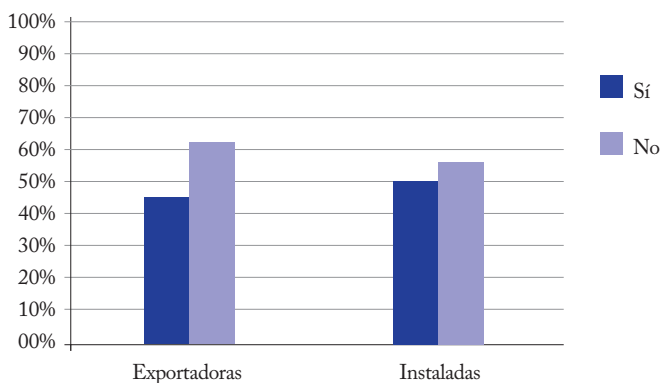
Respuestas: Exportadoras, 1.147; instaladas, 52

Una información complementaria e igualmente reveladora es si, con independencia de dónde se haya iniciado la internacionalización, el hecho de que en un mercado se hable una lengua distinta al español incorpora una dificultad adicional a la empresa para su penetración en el medio y largo plazo. En este caso las respuestas están más repartidas entre los que reconocen y los que niegan tal efecto. Entre las exportadoras, casi el 41% confirma dicha dificultad, y alcanzan la cota del 47% en el

caso de las instaladas (gráfico 5.5). Definitivamente, por tanto, es muy considerable el colectivo de empresas que perciben que operar en una lengua distinta es una dificultad para la proyección internacional de la compañía; y esa dificultad parece acrecentarse cuanto mayor es el perfil de presencia que esta adopta en el mercado de destino.

Gráfico 5.5.

Ha resultado más difícil la penetración de un mercado de habla no española (% sobre respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.138; instaladas, 49

5.4. Lengua y operativa comercial en los mercados exteriores

El idioma dominante en el mercado de destino puede condicionar no solo la secuencia de implantación y conquista de mercados por parte de la empresa, sino también los costes operativos en los que esta incurre para servir a esos mercados. La provisión de información al consumidor, la difusión de la mar-

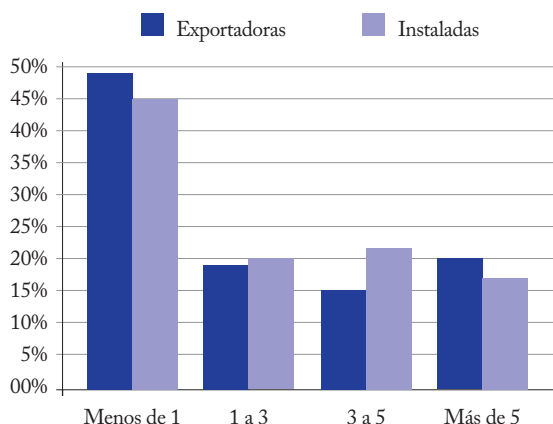
ca propia, la adaptación del producto a los usos culturales del país o los esfuerzos de marketing, incluida la atención al cliente o los servicios posventa, son ámbitos en los que la empresa debe hacerse entender por parte de los consumidores. En el caso de que opere en mercados con lenguas distintas —y, por tanto, con usos culturales igualmente diferenciados—, la empresa debe hacer un esfuerzo de adaptación, que irremediablemente le comportará costes. Unos costes que, sin embargo, no se producirían —o solo en muy limitada medida— si la proyección internacional se realizase sobre mercados que comparten lengua y cultura.

Los resultados de la encuesta dan cuenta de forma inequívoca de este hecho. Cuando a las empresas se les pregunta acerca de si supone algún coste adicional operar en mercados con lenguas diferentes, la respuesta es predominantemente positiva e, incluso, cerca de un 60% de las empresas es capaz de cuantificar ese efecto (gráfico 5.6).

También aquí resulta significativo distinguir entre empresas exportadoras e instaladas en el exterior. Casi la mitad de las exportadoras (48%) evalúa ese efecto como positivo, y lo dimensiona en una cuota inferior al 0,5% de su facturación; pero un tercio estima que esos costes están por encima del 1% (con un 19% que opina que, incluso, supera el 2% de sus ventas). Se trata de un efecto en absoluto menor. Todavía son más visibles estos costes en el caso de la empresa instalada, donde si bien un 44% opina que los costes son menores al 0,5% de su facturación, la cuota de los que suponen que es superior al 1% alcanza el 37% de empresas. En definitiva, para las organizaciones consultadas resulta evidente que la operativa en mercados de lenguas distintas comporta costes; y, para un segmento amplio, esos costes alcanzan una ratio elevada respecto al total de la facturación.

Gráfico 5.6.

Coste adicional para la empresa de operar en mercados con lenguas diferentes (% sobre la facturación)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.005; instaladas, 43

Entre las vías por las que la lengua puede incidir en las dimensiones operativas de la empresa, tres tienen especial relevancia: la adaptación del producto, el marketing de ventas y el progresivo asentamiento de la marca en el mercado. Veamos cada una de ellas con cierto detenimiento.

Toda empresa requiere adaptar sus productos a las condiciones de los mercados en los que actúa: en ocasiones, ese proceso implica cambios en las especificaciones técnicas del bien; en otros, una mera variación del empaquetamiento, imagen o información al consumidor (descripción, precauciones o modos de uso). En mercados de lenguas distintas, al menos este último aspecto debe adaptarse al idioma y a la cultura propia del lugar. Un paciente, por ejemplo, espera poder leer la posología o efectos secundarios de un fármaco en su idioma, cualquiera que sea

el origen nacional de la marca; o, cuando adquiere un producto electrónico que debe manipular, el consumidor espera que las instrucciones vengan en una lengua que le resulte comprensible. Todo esto comporta costes de adaptación para la empresa. En algunos casos de marcas globales, esta intenta ahorrar costes a través de manuales o especificaciones del producto elaboradas simultáneamente en distintos idiomas. Aun así, este proceso comporta costes respecto a lo que supondría servir a un mercado de una única lengua.

También ahora las empresas consultadas lo confirman, y atribuyen a la operativa en mercados con lenguas distintas un coste significativo en materia de adaptación de los productos (cuadro 5.2). Para el 33% de las empresas exportadoras ese coste supera el 1% de lo facturado, aunque para el 49% de las empresas ese coste sea menor del 0,5% de las ventas, situando el coste entre 0,5 y 1% de la facturación en el 17% restante. Por su parte, las instaladas atribuyen unos costes mayores a esos procesos de adaptación de los productos provocados por operar en mercados con lenguas distintas. Así, el 50% de estas empresas lo sitúa en cuotas superiores al 1% de su facturación, un 37% en cifras inferiores al 0,5%, y el colectivo restante, entre el 0,5 y el 1% de las ventas. Es notablemente significativo que sean las empresas instaladas —que son también las de mayor tamaño y capacidad de ventas— las que aprecien en mayor medida estos costes de adaptación de sus productos. De alguna forma, ese dato revela que las exigencias de adaptación del producto son tanto mayores cuanto más asentada está la empresa en los mercados de destino.

Como era presumible, dada la condición en parte de costes hundidos, los procesos de adaptación pesan más en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes. De forma más precisa, solo un 5% de las empresas con más de 500 empleados

evalúan estos costes de adaptación del producto en cifras superiores al 2% de su facturación, pero esa misma magnitud se la atribuyen el 20% de las empresas con menos de 50 empleados.

Un segundo ámbito en donde las diferencias idiomáticas pueden causar mella es en lo referido al marketing empresarial. En una sociedad con niveles crecientes de educación, con consumidores informados y mercados cada vez más competidos, la estrategia de marketing se conforma como un componente básico de la acción competitiva de la empresa. Las cuatro pes que dominan el marketing (precio, producto, promoción y publicidad) deben emplearse de forma consistente para ayudar a singularizar el producto en el mercado, transferirle atractivo y fidelizar al consumidor. A través del marketing, por tanto, la empresa busca segmentar la demanda, atraer la atención de los consumidores respecto de los atractivos del producto y convertir la preferencia que respecto al producto revela un segmento de los consumidores en una opción duradera y crecientemente compartida.

Antes nos hemos referido al efecto de la lengua sobre los procesos de adaptación del producto, de modo que ahora los dos elementos que han de suscitar nuestra atención son los de promoción y publicidad. Son los dos componentes que más centralmente descansan en la acción comunicativa de la empresa y, por ende, son los que requieren un mejor conocimiento por parte de esta de las actitudes de los consumidores, de sus necesidades, hábitos, reacciones intelectuales y anímicas, y de los mensajes para inducir en ellos respuestas predecibles. En suma, en estos casos es importante conocer el mercado y dominar los códigos de comportamiento y comunicación de los consumidores, algo que parece más alcanzable cuando la empresa opera en entornos cultural e idiomáticamente más conocidos.

Los resultados de la encuesta confirman esta intuición al revelar el alto número de empresas que asignan al hecho de operar en mercados con lenguas distintas un coste para los procesos de promoción y publicidad (cuadro 5.2). Para un 43% de las exportadoras ese coste adicional puede ser inferior al 0,5% de la facturación, pero son más del 37% las que lo sitúan en cuotas superiores al 1% de la facturación. Como es habitual, esos costes son considerados más elevados por las compañías que están instaladas en tales mercados, pues son justamente las que tienen que hacer un esfuerzo más intenso de adaptación del marketing: ahora son el 35% de las empresas las que opinan que el sobre coste es inferior al 0,5% de la facturación, pero un 52% opina que ese sobre coste supera el 1% de las ventas.

Cuadro 5.2.

Encarecimiento del marketing originado por operar en mercados de lenguas diferentes (% sobre respuestas)

% sobre facturación	Adaptación del producto		Promoción y publicidad	
	Exportadoras	Instaladas	Exportadoras	Instaladas
Menos de 0,5%	49,14	37,5	43,24	35
0,5 a 1%	16,85	12,5	19,06	12,5
1% a 2%	15,84	25	17,42	22,5
Más de 2%	18,16	25	20,29	30
Total	100	100	100	100
Número de respuestas	991	40	976	40

Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX. Número de respuestas: exportadoras: 991 y 976; instaladas: 40 y 40.

Las diferencias idiomáticas —que, repitámoslo una vez más, con frecuencia implican diferencias culturales, de usos, costumbres y normas sociales— pueden no solo generar un coste efecti-

vo para la operativa comercial, sino también una dificultad adicional para implantar la marca en el mercado. Como es sabido, la marca es un activo intangible de la empresa de enorme relevancia, porque asocia a un elemento simbólico las percepciones —a veces, ni siquiera conscientes— de los consumidores acerca de la calidad, fiabilidad, coste o reputación de un producto y de la empresa que lo genera. La marca, además, constituye un signo de estatus, que es perseguido por el consumidor en sus prácticas de diferenciación social. Esperamos, por ejemplo, que BMW nos provea de un coche resistente y de tecnología fiable no porque conozcamos el coche concreto que vamos a adquirir, sino por la reputación que arrastra la marca; y, además, al comprar ese automóvil estamos lanzando una señal de estatus: tenemos suficiente capacidad adquisitiva y criterio para permitirnos un coche al que solo tiene acceso un grupo social selecto.

Lograr asociar una marca a un imaginario compartido por parte de los consumidores no es una tarea sencilla: requiere años de trabajo, con un comportamiento consistente por parte de la empresa, y unas campañas de información y publicidad orientadas a reforzar la imagen que el producto quiere transmitir, de modo que se vaya generando en el consumidor un resistente poso de confianza, capaz de sobrevivir a los embates de la competencia. En este ámbito, la acción comunicativa es crucial, demandando por parte de la empresa capacidad de entendimiento de la psicología del consumidor, dominio de los resortes sociales de transmisión de información, imágenes y valores, y una adecuada actitud para generar la empatía entre el entorno social y la empresa.

Es una tarea que se hace más difícil, en primer lugar, si la marca se asocia para el consumidor a un mercado ajeno y distante. Un efecto que algunos países tratan de aminorar —o incluso revertir— a través de la promoción de una atractiva «imagen

país», como un activo genérico que avale el desempeño de sus empresas en los mercados exteriores. En segundo lugar, también dificulta la implantación de una marca el hecho de que la empresa tenga limitadas sus capacidades de conocimiento, comunicación o empatía con los consumidores locales. Algo que es más probable que suceda en el caso de que la empresa opere en un mercado lingüística y culturalmente distinto al de origen.

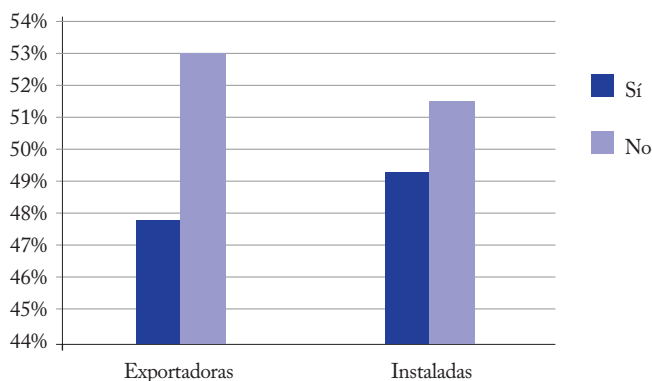
La opinión de las empresas consultadas se divide a la hora de juzgar si el hecho de operar en un mercado con lengua distinta al español ha supuesto una dificultad añadida al proceso de implantación de su marca (gráfico 5.7). En el caso de las exportadoras, un 52% opina que esa diferencia lingüística no ha supuesto una dificultad reseñable, pero un 47% opina, en cambio, que sí lo ha sido. Los porcentajes correspondientes a la empresa instalada no son muy distintos: 51 y 48%, respectivamente. La respuesta, en definitiva, no es unánime, pero revela la existencia de un porcentaje realmente alto de empresas que aprecian la dificultad que ha supuesto la diferencia lingüística en la implantación de su marca.

Situémonos ahora, para concluir este epígrafe, en la cara opuesta, por así decirlo, de lo que estamos indagando, preguntándonos no por los costes sino por los beneficios que reporta a la empresa actuar en mercados de lenguas distintas. Los ámbitos en los que se pueden identificar esos beneficios son muy plurales. En principio, que la empresa opere en mercados lingüísticamente diferentes puede mejorar su imagen; puede prepararla mejor para ampliar sus potenciales de mercado; puede permitirle desarrollar capacidades competitivas que no desplegaría si limitase su acción al confortable ámbito que le comporta su entorno más conocido; puede mejorar sus capacidades de adaptación de su operativa y marketing a las condiciones diversas de cada mercado; en fin, puede adiestrarla en el des-

pliegue más rico de capacidades organizativas al obligarle a dar respuestas más complejas a entornos diversos.

Gráfico 5.7.

Es más difícil para implantar la marca en mercados de lengua distinta al español (% sobre respuestas)



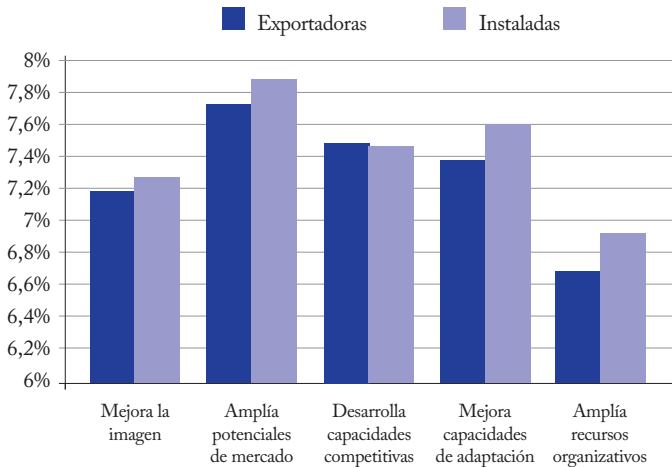
Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.034; instaladas, 45

Las respuestas de las empresas consultadas señalan la relevancia de todos estos aspectos. Cuando se les pide que evalúen de 1 a 10 —de menor a mayor— el efecto sobre estos aspectos atribuible a operar en mercados de lenguas diferentes, en cuatro de las cinco dimensiones señaladas atribuyen a la importancia de esa ventaja una calificación superior a 7 (gráfico 5.8). Los tres aspectos más valorados por los empresarios son el efecto que la operativa en mercados de lenguas distintas tiene sobre la ampliación de los potenciales de mercado de la empresa, sobre la mejora de las capacidades de adaptación y sobre el desarrollo de sus capacidades competitivas. Tanto la valoración otorgada como la jerarquía de efectos es muy próxima entre las exportadoras y las instaladas en el exterior.

Gráfico 5.8.

Ventajas derivadas de operar en mercados de lenguas distintas (calificación media de 1 a 10, con 10 el máximo)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.010; instaladas, 45

En suma, la empresa se enfrenta a dificultades añadidas cuando en su proyección internacional trata de desbordar el ámbito estricto de lo que es su entorno lingüístico y cultural. Ese proceso le reporta ventajas de carácter estratégico, pero también le implica costes adicionales, al menos en ciertos aspectos de marketing. La existencia de esos costes no impide que la internacionalización sea no solo una opción obligada, sino además ventajosa para la empresa. Lo que en este epígrafe se ha ilustrado es que ese proceso comporta costes, que pueden hacer que algunas empresas, aptas para competir en entornos que le son familiares, no estén preparadas para asumir los desafíos de mercados menos cercanos o conocidos.

5.5. Lengua y adaptación organizativa de la empresa

El proceso de internacionalización comporta, de manera inevitable, una senda de adaptaciones y cambios organizativos de la empresa. Proyectarse sobre un nuevo mercado implica, primero, revisar la estructura de dirección de la empresa, decidiendo la forma institucional de proyección sobre ese nuevo mercado, la unidad responsable de la toma de decisiones y el marco de relaciones que esa unidad tendrá con el resto de la compañía. Segundo, esa proyección comporta cambios en las rutinas organizativas internas de la empresa, para asegurar la debida integración de las nuevas operaciones en los procesos de decisión y para adaptar el resto del negocio a su presencia en nuevos mercados. Por último, puede suscitar cambios en la estructura de los acuerdos que la compañía tiene con otros agentes (trabajadores, proveedores o clientes) con los que la empresa opera.

En suma, la internacionalización comporta, también y obligadamente, un cambio organizativo para la empresa. Como es obvio, ese cambio será tanto más sustancial y exigente cuanto más elevado sea el perfil de presencia y compromiso que la compañía proyecta en ese nuevo mercado. Será, por tanto, mucho mayor el cambio que comporta la creación de una filial que la mera ampliación del escenario de proyección las exportaciones: en ambos casos se requieren cambios en el interior de la empresa, pero de mayor entidad en el primer caso que en el segundo. Como es obvio, realizar esos cambios genera dificultades para la empresa.

Pues bien, esas dificultades pueden verse acrecentadas como consecuencia de operar la empresa en mercados que poseen lenguas —y culturas— diferentes. En primer lugar, la compañía ha de dotarse de directivos de confianza con capacidad para manejarse con soltura en el nuevo contexto idiomáti-

co. No siempre es fácil resolver ese requerimiento, de modo que con frecuencia la empresa internacionalizada se ve obligada a elegir entre la confianza que le brinda su preexistente cuadro de directivos, aunque su dominio del nuevo entorno sea limitado, o contratar a un profesional que le garantice el conocimiento del entorno, aunque ello sea a costa de incluir un elemento extraño al equipo directivo tradicional. Incluso, si para preservar los climas de seguridad y confianza de la dirección se opta por la primera de las opciones, será más difícil animar a un directivo y a su familia a desplazarse a un nuevo destino si esto les comporta integrarse en un entorno cultural y lingüísticamente ajeno.

En segundo lugar, al operar en mercados con lenguas diferentes, es muy posible que la empresa tenga directivos, técnicos u operarios que hablan también lenguas distintas. Manejar esa compleja situación en el interior de la empresa no es fácil, dado que la alta dirección necesariamente debe comunicarse con frecuencia, deliberar y tomar decisiones, creando un ambiente propicio al entendimiento. La dirección debe recibir información de sus técnicos y operarios y transmitir, a su vez, decisiones y órdenes que deben llegar a todos y ser fácilmente comprensibles. Todo lo cual se complica, por supuesto, en un entorno multilingüe en el seno de la empresa.

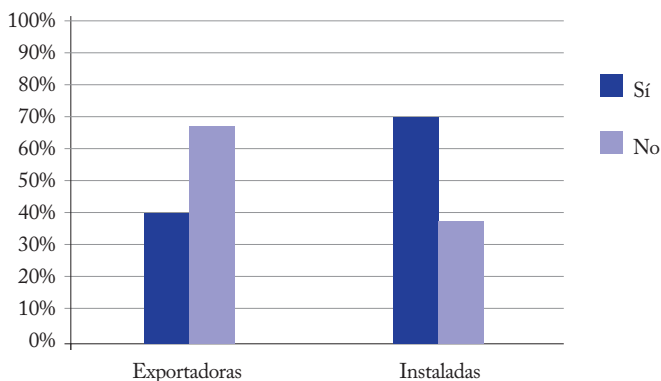
Finalmente, hay un ámbito más sutil, pero en absoluto menor en el que la lengua puede operar: la cohesión del conjunto de la empresa. Los estudios de sociología empresarial advirtieron hace tiempo de la relevancia de entender la empresa como una organización, donde no solo existe división de tareas, sino también sentido de identidad colectiva. Un aspecto intangible que se estimula a través del estilo de dirección de la empresa, de los valores con los que aquella pretende identificarse, de la cultura operativa que implanta en su seno y del tipo

de relaciones que se establece entre los agentes, tanto dentro de la empresa (trabajadores y directivos), como con lo que la rodea (clientes, proveedores y sociedad). Todo ello propicia la cohesión de la compañía en torno a un objetivo común y potencia la identificación del personal con los propósitos de la misma, activando su compromiso, implicación y estímulo. Desde luego que este tipo de factores puede estar en sus horas bajas, dada la proliferación de contratos y de vínculos profesionales circunstanciales (precarios) a los que se acude hoy con tanta frecuencia; pero en cualquier caso puede verse además condicionado por el hecho de que el colectivo que conforma la empresa —directivos, técnicos y operarios— hable lenguas distintas y proceda de ámbitos culturales diferentes.

Este hecho, la existencia de diversas lenguas en el seno de la compañía, está relativamente presente entre las empresas exportadoras españolas: un 37% reconoce que en ella conviven distintos idiomas (gráfico 5.9). Y pasa a ser el rasgo dominante en el grupo de las instaladas en el exterior: en este caso es el 66% de las empresas las que confirman ese multilingüismo.

Aun cuando se emplee más de una lengua, lo cierto es que la alta dirección de la empresa española sigue optando predominantemente por el uso del español como idioma de trabajo: algo que sucede en el 95% de las exportadoras y en el 93% de las instaladas en el exterior. No obstante, empieza a ser significativo el grupo de las empresas que recurren también, de modo complementario, al inglés como lengua de trabajo. Utilizan este idioma (como lengua exclusiva o complementaria) el 20% de las exportadoras y el 39% de las instaladas en el exterior. El recurso al francés como lengua de trabajo es mucho menor: apenas en el 5% de las exportadoras y el 7% de las instaladas en el exterior.

Gráfico 5.9.
Conviven diversos idiomas en el seno de la empresa
(% de las respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.054; instaladas, 44

Es interesante saber cuáles son las razones que justifican la elección de un idioma como lengua de trabajo de la empresa. Las respuestas sugieren que son diversas, pero hay dos que parecen tener una mayor capacidad explicativa (cuadro 5.3). En principio, en la mayor parte de los casos, se elige la lengua que hablan la mayor parte de los directivos; y, adicionalmente, como segunda razón —que suele ser complementaria de la anterior—, aquella lengua que está en el origen de la empresa. Tanto en las exportadoras como en las instaladas en el exterior, son los dos motivos con mayor capacidad explicativa. Sin embargo, es interesante apuntar que la razón asociada al carácter internacional de la lengua —lo que beneficia al inglés, pero también al español— es un rasgo considerado por hasta el 16% de las instaladas en el exterior.

Cuadro 5.3.
Razones de la elección de la lengua de trabajo

	Exportadoras	Instaladas
Lo habla la mayor parte de los directivos	65,66	80,65
Corresponde al origen de la empresa	59,25	58,06
Es empleado en los principales mercados	9,31	9,68
Es el que hablan los principales competidores	2,1	3,23
Es la lengua internacional más importante	4,77	16,13
Número de respuestas	859	31

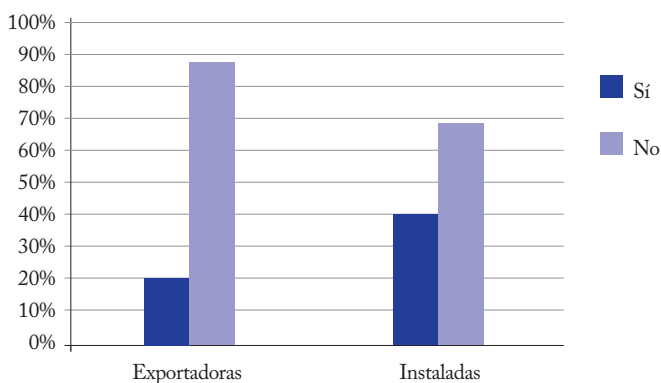
Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Confirmado que existen lenguas distintas en el seno de las empresas españolas internacionalizadas, conviene saber si los empresarios consideran que este hecho les supone algún coste para su funcionamiento interno. Solo un 16% de las exportadoras admiten esa posibilidad; un mayoritario 83% responde de forma negativa (gráfico 5.10). Estas ratios se alteran levemente en el caso de las instaladas en el exterior, ya que ahora son un muy significativo 35% de las que declaran que la convivencia lingüística tiene un coste para el funcionamiento interno de la empresa.

Aunque la representatividad del colectivo de empresas instaladas sea menor, la diferencia detectada en las respuestas admite una interpretación de interés. Para una firma que predominantemente opera desde el mercado doméstico a través de la exportación, quizá tenga limitado coste el hecho de que en alguna de sus delegaciones o representaciones en el exterior se hable una lengua distinta; al fin, el grueso de la actividad productiva y directiva se realiza en el mercado de origen. Pero este coste se percibe

como más elevado cuando la empresa se instala y opera en diversos mercados (a través de filiales o empresas mixtas), ya que ahora la diversidad de lenguas afecta más centralmente a las tareas directivas de la empresa internacionalizada.

Gráfico 5.10.
Supone un coste la existencia de diversas lenguas en el seno de la empresa



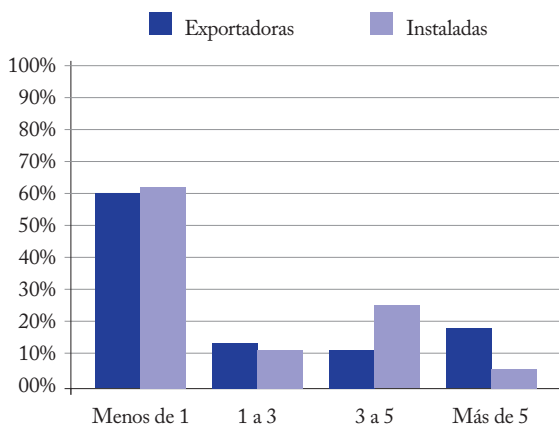
Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 862; instaladas, 39

Si bien es limitado el colectivo de las empresas que reconocen costes para el funcionamiento interno derivados del uso de diversas lenguas, conviene saber en cuánto se evalúa este coste (gráfico 5.11). Dentro de este colectivo, la mayor parte de las exportadoras (cerca del 60%) sitúa ese coste en una cota inferior al 0,5% de su facturación, aunque un 27% de las empresas lo eleva por encima del 1% de la facturación. La percepción de los costes se desplaza hacia cotas algo superiores en el caso de las empresas instaladas en el exterior: en este caso, un 30% atribuye al multilingüismo en el seno de la empresa un coste superior al 1% de la facturación, un nivel ciertamente considerable.

Gráfico 5.11.

*Coste asociado al uso de diversas lenguas en el seno de la empresa
(% sobre facturación)*



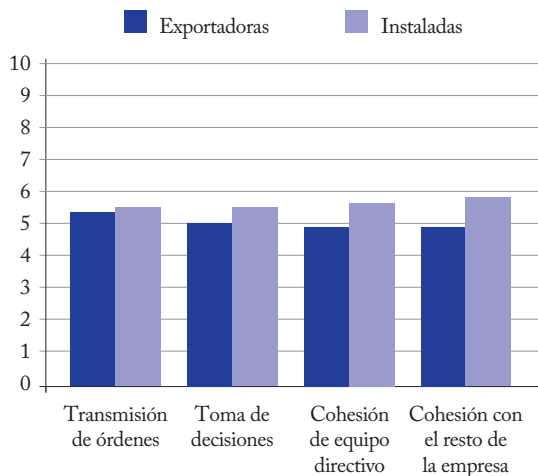
Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 296; instaladas, 20

Por último, interesa saber a través de qué resortes se manifiestan estos costes internos. En principio, la existencia de diversos idiomas puede dificultar la transmisión de órdenes y decisiones en el seno de la empresa; puede hacer más costoso el entendimiento del equipo directivo en sus procesos de trabajo, deliberación y toma de decisiones; puede dañar la cohesión del equipo directivo; en fin, puede afectar a la cohesión del conjunto de la empresa. Las respuestas de las empresas consultadas no permiten dirimir cuál de estos aspectos es más relevante: todos ellos aparecen calificados con valoraciones relativamente semejantes, que se sitúan en el estrato intermedio de la escala (gráfico 5.12). Y este perfil es coincidente entre las empresas exportadoras y aquellas que están instaladas en el exterior: un indicio, tal vez, de que, o bien no se tiene una opinión clara sobre el asunto, o simplemente se considera que los efectos son semejantes y no muy destacables.

Gráfico 5.12.

Vías a través de las que se expresan los costes (nota media de 1 a 10)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 339; instaladas, 21

5.6. A modo de recapitulación

Los datos presentados a lo largo de este capítulo aportan evidencias inéditas y de notable interés para entender el papel de la lengua en los procesos de internacionalización de la empresa española; pero dejan algunos otros aspectos en la sombra, susceptibles de mayor explicación. No podía ser de otro modo si se tiene en cuenta el carácter original de esta investigación y, también, la sutileza y complejidad del factor que se quiere captar y medir. No es cuestión de reiterar aquí lo ya dicho en los epígrafes anteriores, pero sí cabe subrayar algunos hechos puestos de manifiesto, aprovechando además para aportar alguna información adicional confirmatoria.

Por lo pronto, los resultados del estudio de campo realizado sugieren que, si bien la comunidad de lengua entre los mercados de origen y destino de la empresa no es siempre un factor de primer orden en las decisiones de internacionalización, está lejos de ser un factor irrelevante que pueda ser omitido o menospreciado. Una porción significativa del total de compañías consultadas (44%) confirma que el uso de la misma lengua en el mercado de destino facilita la instalación de la empresa en él; es algo menor (35%) el grupo de las que reconocen que el uso de otro idioma en el mercado de destino ha supuesto un coste para el inicio de su proceso de internacionalización; pero ese colectivo aumenta de nuevo (41%) cuando de lo que se trata es de reconocer las dificultades que genera para la penetración de un mercado el hecho de que en él se hable una lengua distinta a la de la empresa. Es importante señalar que las empresas instaladas son más sensibles que las meramente exportadoras al reconocimiento de esas dificultades y costes: algo que es consistente con el hecho de que aquellas asumen un mayor compromiso —de activos y organización— con los mercados externos en los que operan.

En segundo lugar, una vez ya implantada la empresa, se confirma que operar en un mercado con lengua distinta a la original de la compañía supone para esta costes ciertos, en términos de adaptación del producto y de estrategia de marketing. Para un amplio grupo de empresas (algo superior al 40%) esos costes no superan el 0,5% de su facturación, pero existe un segmento significativo (que supera el tercio) que sitúa esos costes en cifras superiores al 1% de la facturación, lo que no es en absoluto despreciable. De modo alternativo, en torno a la mitad de las empresas reconocen que el uso de una lengua distinta en el mercado de destino dificulta los procesos de implantación de su marca: un aspecto que es esencial, sin embargo, para todo ejercicio competitivo que se pretenda exitoso. También en

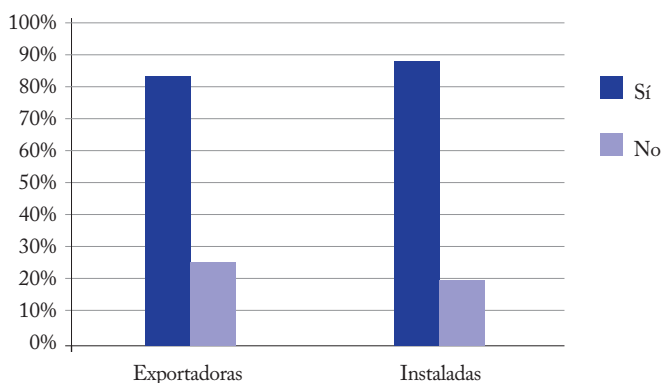
este caso, las empresas instaladas valoran los costes de la diversidad lingüística en mayor medida que las que son meramente exportadoras.

Por último, la diversidad de lenguas comporta un coste para la organización y el desarrollo de los procesos internos de la empresa. En este caso es menor el colectivo de empresas que identifica y aprecia estos costes y es más ambiguo el reconocimiento de los canales a través de los que este efecto se expresa. Aun así, el número de empresas que afirman su existencia es significativo; y se hace todavía mayor en el caso de las instaladas en el exterior, de nuevo en concordancia con lo que cabe esperar.

Añadiremos algunas evidencias más para cerrar el capítulo. Se les pregunta a las empresas si el hecho de que en el mercado de destino se hable en español puede facilitar su actividad internacional; es esta una forma inversa de saber si el uso de un idioma diferente en tal mercado dificulta la internacionalización; no se pregunta por ningún aspecto concreto —instalación, operativa de ventas u estructura organizativa—, sino sobre el proceso en su conjunto. La respuesta no puede ser más iluminadora: un 79% de las exportadoras responde afirmativamente; y esa cuota alcanza al 84% en el caso de las instaladas en el exterior (gráfico 5.13).

Gráfico 5.13.

El uso del español en el mercado de destino facilita la actividad internacional de la empresa (% sobre las respuestas)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.729; instaladas, 63

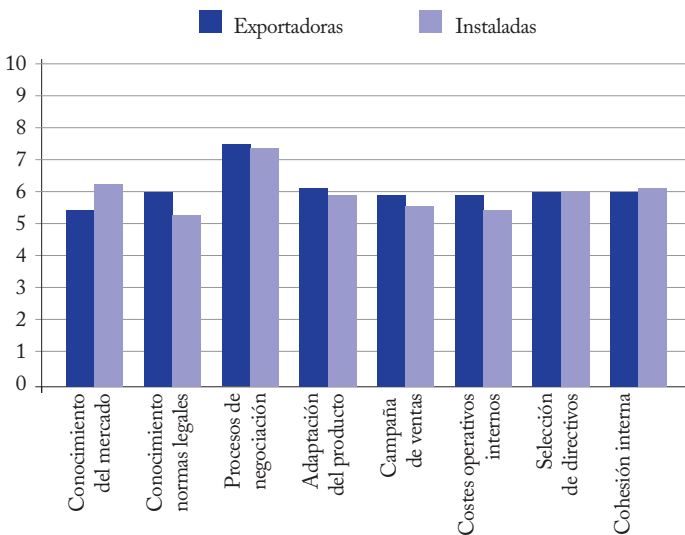
En las páginas anteriores hemos centrado la atención en tres grandes áreas donde se puede producir el efecto de la lengua en el proceso de internacionalización: en la implantación de la empresa en el mercado, en su funcionamiento operativo y comercial y en su estructura interna. Se ha preguntado también a las empresas acerca de la relevancia que dan a estos factores conjuntamente considerados. De manera más precisa, se les ha pedido que valoren de 1 a 10 (con 10 como valoración máxima) las ventajas de que el mercado de destino hable español. De nuevo es una forma inversa de conocer dónde se localizan los problemas en caso de que en el mercado de destino se hable otra lengua. Las respuestas están muy distribuidas y con valoraciones que superan en todos los casos el 5 (gráfico 5.14). Hay, sin embargo, entre ellas un factor que destaca, el referido a los costes de negociación: es decir, de interlocución con las autoridades y con los actores locales. Es este un aspecto al que tam-

bién conducen las entrevistas con directivos de grandes empresas, tal como se verá en el capítulo siguiente.

Llama la atención, por último, que las empresas consideren a similar nivel el efecto que la unidad lingüística tiene en su operativa externa (conocimiento de mercado o conocimiento de las normas legales) y en la operativa interna (procesos operativos, selección de directivos o cohesión interna). Es algo de enorme relevancia, pues apunta al valor no solo informativo, sino también empático o emocional que tiene una lengua; y confirma que la internacionalización comporta tanto desafíos para la actividad comercial de la empresa, como para la organización de sus equipos y estructura interna.

Gráfico 5.14.

Principal ventaja de que en el mercado de destino se hable español (nota media de 1 a 10)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX

CAPÍTULO 6

ALGUNAS EXPERIENCIAS EMPRESARIALES SIGNIFICATIVAS

6.1. Introducción

En el capítulo precedente se han recogido las opiniones que los directivos de empresas españolas tienen sobre diversos aspectos relacionados con el papel de la lengua en la definición y resultados de la estrategia internacional de sus respectivas compañías. La información se obtuvo de una muestra extensa y representativa, a través de un cuestionario tipificado de amplio recorrido temático, que necesariamente fijaba respuestas simples, susceptibles de ser codificadas y explotadas estadísticamente. Como es obvio, lo que con un procedimiento de este tipo se gana en representatividad estadística se pierde en matices, en riqueza de la opinión recogida. Por ello, en el diseño de esta obra se consideró, desde el principio, la necesidad de complementar aquel ejercicio con una ronda de entrevistas en profundidad a directivos del máximo nivel de un número selecto de empresas con probada proyección internacional.

Para acometer esa tarea se seleccionaron, de entre un grupo de treinta grandes multinacionales españolas, ocho altamente reconocidas por su liderazgo y pertenecientes a diversos sectores de actividad, con ánimo no tanto de responder a las exigencias de la representatividad como de disponer de una variedad

suficiente de opiniones en función de los ámbitos, igualmente diversos, de la actividad empresarial (las empresas resultantes y los directivos entrevistados se encuentran relacionados en el Anexo IV). En cada una de las compañías se trató de contactar a quienes asumieron las decisiones estratégicas en materia internacional o, en su defecto, a algunos directivos que conociesen bien la trayectoria internacional de la empresa y los criterios seguidos en ese proceso. En las respectivas sesiones de trabajo —aproximadamente de una hora— se utilizó un guión estructurado, aunque abierto, para guiar la entrevista y facilitar la comparación posterior de los resultados de las diversas reuniones. A todos los encuestados se les garantizó confidencialidad, aunque con la posibilidad de trasladar literalmente parte de sus opiniones al texto para mejor fundamentar los juicios respectivos.

El capítulo que ahora se abre pretende dar cuenta, de modo muy sintético, de las conclusiones derivadas de estas reuniones. No se trata de hacer recuento completo de lo tratado en cada caso, ni de reproducir literalmente las opiniones de los entrevistados, sino de articular los principales juicios y opiniones extraídos en las correspondientes sesiones de trabajo. Es, pues, un capítulo complementario del anterior, situándose en el ámbito más cualitativo que constituye el manejo de un grupo selecto de opiniones cualificadas.

6.2. La lengua común brinda una escuela para la internacionalización

La decisión de una empresa de proyectarse hacia los mercados internacionales no es ni espontánea ni simple: en la generalidad de los casos se trata de una decisión muy meditada por la dirección, en la que influye una diversidad de factores, algunos referi-

dos al contexto internacional o del país, otros a las oportunidades o desafíos que emergen en el mercado específico en el que se opera, y existen también los que responden a la propia trayectoria de acumulación de capacidades y recursos de la compañía que toma la decisión. El hecho de que en el caso español numerosas empresas hayan coincidido en el tiempo —década de los noventa y primera década del nuevo milenio— en su decisión de proyectarse sobre los mercados internacionales, sugiere que los factores contextuales han sido notablemente relevantes.

Desde luego, la integración de España en la Comunidad Europea y los avances en la conformación del mercado único europeo emplazaron a las empresas españolas a buscar la dimensión y capacidades competitivas requeridas para operar en un mercado, como el europeo, altamente integrado y competido. Para alcanzar ese propósito tenían que convertirse en internacionales: el mercado doméstico ya no era suficiente para impulsar esos procesos de cambio. La propia administración era consciente de esa necesidad de cambio, y convirtió el apoyo público a la internacionalización en uno de los objetivos de la política económica. En aquellos años se sucedieron diversos planes de soporte a la internacionalización, y se acumuló toda una batería de medidas, de impacto dispar, para respaldar la proyección internacional de la empresa española en los mercados exteriores. Los directivos de Telefónica, una de las firmas consultadas, calificaron esas primeras etapas como un proceso en buena medida *dirigido*, esto es, inducido a partir de una decisión política de los gobiernos de turno. Había que internacionalizarse si se quería sobrevivir a la competencia. Ahora bien, ¿por dónde iniciar el proceso?

Digamos que el óptimo deseable para iniciar la internacionalización es un mercado relativamente conocido, en el que rijan niveles limitados de exigencia competitiva, al objeto de

reducir riesgos, y donde, además, existan fundadas capacidades de expansión, para garantizar la rentabilidad del esfuerzo. En la década de 1990 los mercados que reunían alguna de estas exigencias se encontraban sobre todo en Asia, América Latina y Europa del Este. La primera de estas regiones —la asiática— era la que tenía registros más intensos de crecimiento, con mercados dinámicos y prometedores, pero, a cambio, era la más distante institucional y culturalmente de España, la menos conocida; además, el entorno normativo de alguno de aquellos mercados se percibía como complejo y poco propicio a la penetración inversora. Todo ello eran inconvenientes para empresas, como las españolas, con limitada experiencia internacional y un dominio de idiomas insuficiente entre su personal cualificado y directivo.

Por su parte, las otras dos regiones —América Latina y Europa del Este— aparecían implicadas en procesos activos de reforma económica, que tenía en la liberalización de los mercados, la apertura comercial y financiera y la privatización de empresas públicas sus principales vectores. Esto ofrecía una notable oportunidad al inversor extranjero, que podía acudir a esos mercados, bien a través de inversiones *greenfield*, con el propósito de responder a demandas que el tejido empresarial local no estaba en condiciones de satisfacer; bien mediante la adquisición de los activos empresariales puestos en el mercado al calor del proceso de privatización; bien, en fin, mediante empresas mixtas, complementando las capacidades competitivas del inversor foráneo con el conocimiento e implantación en el mercado de las unidades locales. Cualquiera de estas vías estaba abierta en unos mercados de asumible exigencia competitiva y pronosticado dinamismo.

América Latina era el mercado regional que, junto a los factores mencionados, tenía la ventaja de encontrarse a una

menor distancia psicológica para el inversor español. Eran mercados más conocidos y familiares. La comunidad de lengua se alzaba entonces como un factor facilitador muy notable, por cuanto reducía los costes de acceso y facilitaba la penetración empresarial. Comunidad de lengua que, como se ha repetido en esta obra, no es sino la manifestación más visible de otra serie de rasgos comunes en los ámbitos cultural, institucional, de usos y costumbres e, incluso, de la existencia previa de una densa red de vínculos entre personas e instituciones.

Cabría pensar que estos factores contextuales son relevantes para una pequeña o mediana empresa, aunque apenas incidan en los procesos de decisión de una gran multinacional, de capacidades competitivas probadas. No es esta, sin embargo, la imagen obtenida de las entrevistas realizadas. Fijémonos en tres firmas muy relevantes de sectores diferentes: Telefónica, ACS e Iberdrola.

Telefónica es una de las grandes multinacionales de origen español. Con cerca de 120.000 empleados, constituye la sexta operadora mundial en el sector de las telecomunicaciones y es la primera operadora integrada a escala europea. Como empresa internacional, está presente en más de 20 países y tiene tres marcas sólidamente implantadas en el mercado mundial de las telecomunicaciones: Movistar (para España e Iberoamérica), O2 (para el resto de Europa) y Vivo (para Brasil). Aunque su grado de implantación intercontinental es elevado, su proceso de internacionalización más activo comenzó hace apenas dos décadas, impulsado por la privatización de la compañía (que se realizó a través de sendas ofertas públicas, en 1995 y 1999). ¿Dónde se inicia esta expansión? Claramente, en los mercados latinoamericanos. Los directivos entrevistados lo reconocen cuando señalan que América Latina era el «área natural» de la expansión empresarial para España.

Cuando se recuerda el inicio de ese proceso de internacionalización, destacan varios factores desencadenantes. El primero alude a la propia convicción de la dirección de la empresa acerca de la necesidad del salto internacional: si se quería competir en un mercado ampliado por la integración comunitaria, se necesitaba adquirir tamaño y experiencia competitiva internacional. A ese factor se unía el componente de oportunidad que brindaban los mercados iberoamericanos, en especial por el vacío dejado por Estados Unidos en la región, tras la década de 1980 —un hecho al que ya se ha aludido antes, en el capítulo 3—, y el activo proceso de privatización de compañías del sector de las telecomunicaciones, antes de propiedad pública.

Pero, junto a estos factores, los directivos recuerdan que la comunidad de lengua se conformó como un factor facilitador clave del proceso de internacionalización, en la medida en que atenuó barreras de acceso, facilitó el conocimiento del mercado de destino, de sus autoridades y marcos de regulación, y posibilitó el clima de confianza requerido para lanzarse a esa nueva experiencia. Ventajas todas que son más importantes cuando el proceso de internacionalización se produce no a través de proyectos compartidos —empresas mixtas— con socios locales, que pueden proporcionar conocimiento del entorno, sino mediante la directa proyección de la empresa en un nuevo mercado, lo que los propios directivos denominan modelo de «desembarco», el adoptado predominantemente por Telefónica. En estos casos, la existencia de una lengua común, con todo lo que ello supone, facilita el proceso de implantación de la empresa. No es extraño, por tanto, que se considere que la lengua desempeñó un «papel fundamental» en las primeras etapas del proceso de internacionalización de la compañía.

Igualmente relevante ha sido la ventaja que aporta la comunidad de lengua en la ampliación del negocio internacional

de las grandes empresas españolas de la construcción. La que aquí se toma como representativa de este colectivo es ACS, firma que opera en una gama amplia de actividades, hasta constituir hoy el grupo constructor más internacionalizado del mundo, con presencia en más de 60 países. Su experiencia puede ser, por tanto, notablemente reveladora. La internacionalización de las empresas españolas de la construcción empezó muy tempranamente, en el decenio de 1960, por los países del entorno más cercano (como Portugal o Marruecos) y, puntualmente, en algunos estados de América Latina. No obstante, el verdadero impulso a la internacionalización del sector se produce a partir de 1990, cuando las empresas españolas alcanzan la titularidad de importantes operaciones inversoras en diferentes países. En esta etapa, el sector buscó su salida mayoritariamente en los mercados de América Latina. En buena medida porque, según ACS, la comunidad de lengua facilitaba el entendimiento con el cliente: un aspecto básico en operaciones inversoras que son diseñadas *a pedido* y en donde es fundamental establecer una relación de entendimiento y confianza entre las partes. Por ello, cabe concluir que la lengua ha condicionado en buena medida el «dónde, cómo y por qué» de las primeras etapas del proceso de internacionalización del sector de la construcción.

La proximidad psicológica que otorga la comunidad de lengua importa, sobre todo, en los inicios de la internacionalización, aunque pierda peso a medida que la empresa acumula experiencia internacional. Ahora bien, su efecto puede ser duradero en la medida en que esa primera presencia en mercados cercanos de habla hispana sirve a la empresa para adquirir el tamaño y la experiencia necesarios para el salto posterior a otros mercados, más distantes o difíciles; esto es, en la medida que le sirve de escuela. El componente idiomático y cultural se convierte así en un factor clave para el aprendizaje internacional.

En ACS lo expresaron de una manera muy gráfica: donde España «se hace adulta» en lo que toca a la internacionalización de su sector de la construcción es en Iberoamérica, aunque, más adelante, si se trabaja y las cosas salen bien, este factor declina en importancia y permite a las empresas independizarse de él. Puede considerarse una pauta generalizada, y tanto en el caso de España como en el de las numerosas translatinas que ya operan globalmente. En la actualidad, las áreas hispanohablantes apenas suponen un quinto de la facturación de ACS; y en el caso de Telefónica, tras la adquisición de O2, el inglés, junto al español, se ha convertido en lengua corporativa de la compañía. La comunidad de lengua con el mercado de destino ha dejado con el tiempo de ser un factor crucial, pero ha sido una pieza clave en el proceso evolutivo de aprendizaje de ambas compañías, teniendo por eso efectos duraderos.

Iberdrola constituye otro ejemplo que confirma lo dicho. Como es sabido, Iberdrola es una de las mayores empresas internacionales de producción, comercialización y distribución de energía, con más de 30.000 empleados y 32 millones de clientes, presente en algo más de 40 países. Ahora es una empresa que se reconoce más por su presencia en el mundo anglosajón que por su identificación con América Latina; de hecho, sus más importantes y recientes operaciones de internacionalización han estado asociadas a la compra de ScottishPower, en el Reino Unido (2006), y de Energy East, en Estados Unidos (2008). Pero, con antelación a esas operaciones, Iberdrola se había hecho presente en América Latina, principalmente en México, y sus directivos no tienen duda en apuntar que la razón de este inicio fue la «facilidad de comunicación». De nuevo, pues, la lengua aparece como componente diferencial que facilita las primeras etapas de la internacionalización, incluso en empresas con una decidida vocación cosmopolita.

En suma, si la internacionalización es, ante todo, un gran proceso de aprendizaje, la lengua común lo hace más accesible, al convertir los primeros pasos en una valiosísima escuela, un «banco de pruebas» que permite saltar después a otros mercados. De ahí que la diversificación de destinos inversores a lo largo del tiempo, más que un argumento de la prescindible importancia de la lengua, debiera considerarse como un efecto diferido de sus beneficios. Probablemente, no haya empresa española, entre las que iniciaron el proceso, que no suscriba esta afirmación.

6.3. La lengua común potencia la acción competitiva

Una vez decidida su internacionalización, la empresa está obligada a competir en un nuevo mercado, en un entorno en el que las compañías ya instaladas se encuentran en mejores condiciones de partida, al estar más familiarizadas con el contexto, conocer los marcos reguladores y disponer de una red de relaciones con proveedores y clientes ya constituida. También en este ámbito la comunidad de lengua puede constituir un factor diferencial respecto a otros inversores foráneos, una suerte de ventaja competitiva subyacente que facilita la penetración de la empresa en el nuevo mercado. Los caminos por los que discurre esta ventaja son diversos.

Por un lado, la comunidad de lengua se erige en un factor decisivo a la hora de conocer los marcos regulatorios locales y permitir a la empresa una relación más cercana y fluida con los gobiernos y sus administraciones, incluidos reguladores y supervisores, buscando la interlocución adecuada para la resolución de problemas: un aspecto tanto más importante para aquellas compañías que operan en sectores regulados (como los de la energía, los servicios financieros o las telecomunicaciones). Por otro lado,

la comunidad de lengua permite un mejor conocimiento de los potenciales socios en el mercado de destino, y es también más fácil el posterior diseño y negociación de los acuerdos; esta es una ventaja crucial cuando la proyección internacional se basa en la construcción de empresas mixtas o en la fusión con entidades locales ya existentes. Finalmente, la comunidad de lengua puede reducir los costes de la acción competitiva, al exigir un menor esfuerzo de adaptación en los productos, las campañas y el marketing. Tres vías, por tanto, por las que la lengua común puede actuar como un elemento facilitador de la acción competitiva de las empresas. Reparemos en dos casos llamativos de internacionalización de la banca española, el BBVA y el Banco Santander, para ilustrar estos efectos.

El BBVA tiene más de 108.000 empleados, 51 millones de clientes y ocupa el puesto 38 entre los bancos del mundo por la dimensión de sus activos, con presencia en 31 países. El origen de su proceso de internacionalización es, sin embargo, relativamente cercano en el tiempo; dio sus primeros pasos en los mercados latinoamericanos, fundamentalmente a través de la adquisición de bancos locales, de diversa implantación y tamaño. La secuencia es muy ilustrativa: se inicia el proceso en Puerto Rico, en 1992; se prosigue en 1995 con la adquisición de bancos locales en Perú y México; en 1996, esa presencia se amplía a Argentina; en 1997, a Venezuela, y en 1998, a Chile y Brasil. Habrá que esperar a 2004 para que el BBVA inicie su proceso de internacionalización en un mercado de lengua no española (o portuguesa), en este caso en el mercado de Estados Unidos. Más adelante, consolidada ya su experiencia internacional, es cuando el BBVA inicia su experiencia en China (2006) y en Turquía (2010). Así pues, la experiencia del BBVA confirma, por lo pronto, lo analizado en el epígrafe anterior, relacionado con la función de aprendizaje que a la empresa española brindaron los mercados latinoamericanos.

Cuando se pregunta a los directivos del BBVA acerca de las razones que justifican su trayectoria de internacionalización, la respuesta no admite dudas: la lengua y la afinidad cultural fueron factores determinantes en los primeros pasos del proceso. Dos hechos básicos justifican ese juicio. En primer lugar, la proyección exterior del BBVA se va consolidando a través de una cuidadosa selección de socios locales, con los que se acuerdan fusiones o adquisiciones; para todo el proceso de identificación de socios y de negociación de acuerdos, la comunidad de lengua constituye una ventaja indiscutible. No solo se facilita la comunicación, sino también se favorece la comprensión y empatía entre las partes. En segundo lugar, el BBVA opta por trasladar a los nuevos mercados su modelo de negocio, sus sistemas de gestión de riesgos y su cultura corporativa; y ese traslado a nuevas organizaciones y contextos institucionales de tales elementos complejos de articulación del negocio se ve notablemente favorecida por el uso en todas las unidades de un mismo idioma y, con ello, de la presencia de elementos culturales que facilitan la comprensión mutua y para la preservación de los niveles de cohesión social en el seno de la empresa.

No muy distante es la experiencia del otro gran banco español: el Banco Santander (BS). Una entidad que ocupa el puesto undécimo entre la banca mundial y el primero en el ámbito europeo por el volumen de sus activos, que tiene más de 185.000 empleados, 100 millones de clientes y que está presente en más de 30 países. También en este caso se inicia el proceso de internacionalización en América Latina, aunque enseguida se extiende a otras regiones, incluidas las principales plazas financieras del mundo.

Aunque la presencia del BS en la región se remonta atrás en el tiempo, la consolidación de su proyección corporativa se produce tras la segunda mitad de la década de 1990: en 1996,

en México o Venezuela; en 1997, en Argentina y Brasil; en 2000, en Chile. Muy pronto esa penetración internacional se extenderá al Reino Unido, a través de la adquisición de bancos importantes, como el Abbey National (2004) y el Royal Bank of Scotland, y a Estados Unidos, a través de la adquisición del Sovereign Bank (2006). El proceso de internacionalización alcanza también a otros países europeos (como Holanda, Alemania, Portugal o Polonia), a Australia, a plazas asiáticas (como Shanghái, Hong Kong o Singapur) y a algunos países africanos (como Marruecos o Mozambique). Si se atiende al origen de los beneficios, el banco es ya más británico (19%) que español (14%); en términos agregados, Europa aporta el 59% de los beneficios, manteniendo América Latina una cuota elevada, cerca del 38% del total. Hoy el BS está totalmente internacionalizado y en su seno conviven tres idiomas corporativos: el español, el inglés y el portugués.

Pero, más allá de esa realidad actual, la senda de progresiva presencia en América Latina resultó clave para que el BS adquiriese la dimensión y la experiencia necesarias que permitirían operaciones ambiciosas en los mercados más competidos del Reino Unido y de Estados Unidos. Los directivos del BS subrayan que la comunidad de lengua fue, desde luego, un factor muy relevante en la explicación de esa secuencia. Primero, porque la lengua facilitó la comunicación con reguladores y supervisores: un ámbito clave para el sector financiero. Segundo, porque la lengua facilitó también la búsqueda de socios locales o de firmas adquiribles en un primer momento de la implantación internacional. Y, en fin, porque la lengua común ayudó a la implantación en el seno de todas las unidades del banco de los sistemas comunes de control y de gestión del riesgo. En palabras literales, el idioma común facilitó el diseño de «los controles, la operativa e, incluso, la toma de decisiones a distancia». Dadas las dificultades que aparecen asociadas al control de ins-

tituciones complejas que operan en contextos internacionales diferentes, esta ventaja que proporciona el idioma común no debiera menospreciarse.

Además de estos factores asociados al proceso de implantación de la empresa, la lengua común facilita también la acción competitiva que aquella debe desplegar en los nuevos mercados. La cercanía lingüística y cultural reduce los costes de adaptación de productos y campañas y, al contrario, favorece las economías de escala que en esos procesos pueda haber. La lengua y la cultura son elementos intangibles que permiten una mejor comprensión de los mercados y de los agentes que operan en ellos; y esa comprensión del entorno cultural e institucional es fundamental para el éxito competitivo. Ello es especialmente cierto en aquellos casos de empresas de servicios, que operan en una estrecha cercanía con los clientes y que despliegan una intensa actividad comunicativa con ellos. Ocurre, sin duda, en el sector financiero. El mejor conocimiento de los consumidores y la sintonía de gustos y preferencias de los clientes han facilitado en no pocos casos la implantación, con limitado coste de adaptación, de los productos de las empresas españolas. Surgen así sinergias vinculadas a la lengua, como sucede, por ejemplo, en los campos del marketing y la publicidad, que permiten *copiar* en el mercado de destino las campañas que han resultado exitosas en el de origen (el famoso *libretón* fue una de ellas) o adoptar estrategias conjuntas en los distintos mercados donde opera la empresa.

Cabe apuntar todavía una modalidad más de penetración de las empresas en los mercados de destino facilitada por la lengua común. El despacho de Uría Menéndez, una de las firmas de abogados de mayor proyección de España, puede servir de ejemplo. El despacho tiene presencia hoy en Portugal, Reino Unido, Bélgica y Estados Unidos, y está ampliamente re-

presentado también en América Latina: en Brasil, Chile, Argentina, México y Perú. Pues bien, este posicionamiento latinoamericano no viene dado por una decisión estratégica autónoma, de la propia compañía, sino por la demanda de las empresas españolas en América Latina. Una función de acompañamiento que Uría Menéndez realiza también cerca de compañías de otros países europeos, configurándose como nodo (o *hub*) para las europeas que se instalan en América Latina, brindando su oficio en labores de intermediación, en operaciones de compraventa de empresas o en gestión mercantil en distintos ámbitos. (Digamos de paso que la idea de que España pueda constituir un «*hub* latino» desde el que se proyecten hacia Europa las empresas translatinas, ha sido acariciada repetidamente como una «gran oportunidad» ligada a la comunidad de lengua y cultura [Santiso, 2011].)

En suma, puede decirse, retomando ahora el argumento acerca de la influencia de la lengua en el modo de entrada de las inversiones exteriores, que el español, junto a los restantes componentes de afinidad cultural, ha sido un importante factor potenciador de la acción competitiva de las empresas, una vez estas han decidido su implantación en un nuevo mercado.

6.4. La lengua común facilita la labor directiva

Una última aportación de la comunidad de lengua al proceso de internacionalización tiene que ver con la reducción de los costes organizativos y mejora de las funciones directivas que ese hecho propicia. Como se ha señalado en el capítulo 5, la implantación de la empresa en un nuevo mercado comporta cambios organizativos: han de definirse nuevas unidades, revisarse los canales de comunicación, de transmisión de órdenes y de control, y ha de reformularse la estructura de gobierno de la

empresa. Tales cambios comportan costes de adaptación que pueden ser severos; en algunos casos, sobre todo si se incorporan otras organizaciones al proyecto inversor, generan pérdidas de capital social en el seno de la compañía, afectando a la cultura corporativa y a los niveles de cohesión social en su seno. Ahora bien, tales cambios serán más fáciles de realizar y los costes se reducirán si todas las unidades de la empresa, cualquiera que sea su ubicación, comparten la misma lengua.

En el epígrafe anterior ya se ha señalado el papel que la lengua común ha desempeñado en la traslación a nuevos contextos y organizaciones del modelo de negocio del BBVA y del Banco de Santander: un exponente de la ventaja que ahora se subraya. No obstante, hay un problema adicional de ajuste interno todavía no considerado: la selección de equipos de dirección. Un alto ejecutivo, con experiencia en los procesos de internacionalización de Telefónica, PRISA y Santillana, resumía su visión al respecto. La internacionalización es una decisión que deriva del contraste entre las oportunidades que se aprecian en los mercados exteriores y los recursos con los que la compañía cuenta para aprovecharlas. Entre los recursos más importante están los financieros y los humanos: para una gran empresa los primeros no suelen ser el principal de los factores limitativos, pero no sucede lo mismo con los recursos humanos y organizativos, que acostumbran a ser una pieza clave en el éxito de la internacionalización. Lo más difícil es encontrar el gestor y, con él, al equipo de directivos que lo acompañen en la nueva filial creada o en la empresa conjunta en la que se ha invertido, que conozcan el negocio y generen con la alta dirección de la corporación relaciones de confianza. En este aspecto el idioma común puede ser, de nuevo, crucial. En primer lugar, porque facilita que los directivos se desplacen al nuevo mercado de destino, supuesta la más rápida integración en un contexto que les va a resultar familiar: algo que es más improbable

que suceda cuando el nuevo mercado es cultural y lingüísticamente diferente al de origen de la empresa. Y, en segundo lugar, porque si se recurre a contratar directivos nativos, su integración en el seno de la cultura organizativa de la empresa será mucho más factible si todos comparten lengua y cultura.

Piénsese en una firma española hipotética que, en el decenio de 1990, decidiese invertir en el Reino Unido: el primer problema que se le plantearía es cómo seleccionar el cuadro de gestores a los que se le encarga la dirección de esa nueva empresa. La primera opción es acudir a directivos de la compañía, ya probados en el itinerario previo de la empresa, con experiencia y conocimiento de idiomas. En la España de esos años no era fácil encontrar cuadros directivos con dominio del inglés, al nivel requerido como para manejarse con soltura en un contexto laboral y profesional angloparlante. Alternativamente, la empresa podía optar por buscar los cuadros directivos en el propio Reino Unido, pero entonces el problema podía ser doble: por una parte, la confianza en esos cuadros directivos y en su adaptación a los usos de la empresa estaba todavía por construir; por otra, la comunicación entre la dirección de la nueva unidad y la de la corporación inversora podía verse afectada por el hecho de no dominar una el idioma de la otra. Tal disonancia idiomática entre partes de la empresa no constituye un problema irresoluble, pero ha generado en la práctica más de un quebradero de cabeza a algunas empresas españolas que se han internacionalizado en mercados distintos a los de lengua española. Las entrevistas realizadas para elaborar estas páginas sugirieron en bastantes ocasiones esa cuestión crucial, con una conclusión inequívoca: la comunidad de lengua facilita la configuración de los cuadros y equipos directivos, y también la cohesión entre ellos necesaria para pilotar el proceso de internacionalización.

Repsol puede ejemplificar bien lo que acaba de señalarse. Constituye una de las grandes empresas privadas de petróleo y gas a nivel mundial, con operaciones en más de 30 países, una plantilla de 27.000 personas y una producción de 354.000 barriles de petróleo al día a mayo de 2015 o de 675.000 tras la adquisición de la empresa canadiense de gas Talisman Energy en junio. Su experiencia internacional en América Latina ha estado marcada por la adquisición (en 1999) y posterior expropiación (en 2012) de la firma argentina YPF. Aun así, la empresa opera en Colombia, Ecuador, Venezuela, Cuba, Perú, Bolivia, Brasil, Guyana y Trinidad y Tobago, además de una amplia relación de países africanos y de Estados Unidos.

Los directivos de Repsol reconocen que el español ha sido una «ventaja competitiva extraordinaria» en Iberoamérica. A tal punto que ha «sesgado» la gestión del portafolio de la empresa en sus dos ámbitos de negocio básicos: los que en la industria petrolera —y aquí el anglicismo se justifica por su tradición anglosajona— se conocen como *upstream* y *downstream*.

La fase de *upstream* (exploración y extracción) depende básicamente de dónde se encuentra el combustible. Pues bien, al haber hidrocarburos por explotar en distintas regiones del mundo, Repsol decidió invertir fuerte en Iberoamérica, aprovechando el español como puente. Difícilmente hubiera podido abordar una operación como la de YPF sin el apoyo de la lengua y de todos los factores de afinidad que esta lleva consigo; en esencia, porque la compañía necesita cuadros de personal en todos los niveles, directivos y no directivos, perfectamente coordinados. De este modo, el español se convirtió en un factor «absolutamente decisivo» en el gran salto internacional de Repsol, tanto a la hora de comprar YPF como, después, al plantearse otros aumentos de sus capacidades productivas, señaladamente en Bolivia.

Después, conforme la compañía gana en experiencia y madurez internacional, se produce el cambio, e invierte preferentemente en otros mercados, como Canadá y Estados Unidos. Este giro en las actividades de *upstream* desde los países iberoamericanos hacia los anglosajones, que expresa un mayor grado de internacionalización de la compañía, ha permitido, por un lado, el ascenso de directivos españoles fuera del ámbito hispanohablante y, por otro, la captación de directivos «nativos». La creciente contratación de empleados de origen local con alta cualificación es una tendencia general en el caso de las multinacionales, gracias a la cual se reducen costes y se subraya el arraigo de la empresa al respectivo país dentro de un mercado global competitivo (Ely y Thomas, 2001). Paralelamente, fuera de Iberoamérica, y en la fase de *upstream*, el idioma corporativo en Repsol tiende a ser el inglés, más si cabe a raíz de la compra de la canadiense Talisman Energy.

Por su parte, el negocio internacional de Repsol en la fase de *downstream* (refino y distribución de gases licuados de petróleo a las estaciones de servicio) se centra casi exclusivamente en América Latina, adonde accedió aprovechando las privatizaciones (y, en el caso de Argentina, a través de YPF). Aquí también el español fue —y es— determinante, debido sobre todo a la mayor proximidad del cliente en esta fase del negocio, en la que sí puede decirse que Repsol sigue siendo una compañía hispanohablante. En la fase de *downstream* se requiere, por un lado, más oficio que dirección, es decir, personal y cuadros intermedios que hablen español; y, por otro, al tratarse de un negocio intervenido, sobre todo en los precios de venta, hace falta una particular interlocución con los gobiernos locales, de modo que la lengua común ha ofrecido una muy útil capacidad de diálogo y de negociación.

En líneas generales, puede decirse que el español ha permitido a Repsol, al igual que al resto de empresas españolas

en Iberoamérica, ir sustituyendo a lo largo del tiempo a su personal español por cuadros locales sin el coste lingüístico y los problemas comunicativos que suelen plantearse cuando hay que reemplazar al personal desplazado por otro nativo de diferente lengua materna, como revela vivamente el trabajo de Park, Hwang, Harrison, et ál. (1996) basándose en la experiencia de las multinacionales norteamericanas en Corea.

Así pues, desde el punto de vista del funcionamiento organizativo de las empresas, disponer de una lengua común, a modo de gran herramienta de gestión, ha facilitado el seguimiento y control de las operaciones de las filiales en los países de habla hispana, así como la organización interna y la transmisión de órdenes. Tanto en la conformación de equipos locales como en la elección de los gestores de confianza, la lengua y la sintonía cultural son factores esenciales. La lengua —y el *capital social* compartido que de ella se sigue— constituye una importante «ventaja organizacional» (Nahapiet y Ghoshal, 1998) a la hora de trenzar relaciones de confianza, y estas, a su vez, son fundamentales en la buena gestión. La lengua tiene una función directa sobre las relaciones sociales y proporciona un marco de referencia común para observar e interpretar el medio que nos rodea. Al mismo tiempo, la afinidad lingüística ha servido para establecer canales de comunicación interna más fluidos, que han ayudado, según los casos, a trasvasar las técnicas de gestión y la cultura organizativa de la empresa, creando sinergias muy favorables en campos como el marketing y la publicidad. No hay que olvidar, siguiendo ahora a Dhir (2005), que «la lengua es el medio fundamental a través del cual la cultura, la tradición y las costumbres son transmitidas a las partes interesadas de la empresa [*stakeholders*], tanto en el interior como al exterior de la organización».

En suma, los recursos humanos y, sobre todo, organizativos, es decir, de capacidad de gestión, fueron y son claves en el proceso de internacionalización: siempre hay que tener un equipo local del que fiarse. Y en este punto la lengua —junto con el componente cultural que le acompaña, de un modo además indisociable en el mundo hispanoparlante— desempeña un papel de primera magnitud al facilitar la *labor directiva*: el entorno cultural y el conocimiento de cómo se desenvuelven las instituciones en cada país son aspectos en los que la lengua cuenta, y decisivamente en países como los iberoamericanos.

6.5. Un balance

La imagen que se extrae del recorrido por las opiniones de los directivos de empresas muy significadas confirma, con precisiones menores, lo concluido en el estudio cuantitativo derivado de la encuesta al que se dedicó el capítulo precedente. Ahí se contienen algunos hallazgos notablemente inspiradores, que confirman de modo consistente que la lengua aparece casi siempre como una variable de relevancia en las decisiones de internacionalización, con una influencia que se acusa tanto en el inicio del proceso y en la selección de mercados sobre los que proyectarse, como en el volumen de los costes operativos de la empresa, una vez se instala en el mercado de destino, y en el volumen, asimismo, de los costes internos, de organización y dirección.

El análisis de las entrevistas ahora glosadas confirma —repiteámoslo— esas conclusiones, aunque permite centrar la atención sobre tres aspectos —alguno no tan nítidamente señalado en la encuesta—, en los que la aportación del español al proceso de internacionalización de las empresas españolas ha resultado crucial:

- Primero, la comunidad de lengua resulta un factor de notable significación en la decisión de internacionalizarse y en la selección de los mercados sobre los que proyectarse, especialmente en las etapas más tempranas de la experiencia internacional de una empresa. Las razones que justifican este resultado son claras y apuntan a la reducción de los costes de transacción que la lengua común propicia, aminorando la distancia psicológica con la que se contempla el mercado y la percepción de riesgo asociada a la operación. El aprendizaje del proceso de internacionalización que así se facilita para la empresa es de enorme importancia. La lengua común brinda, en este sentido, escuela.
- Segundo, disponer de una lengua común potencia la acción competitiva de la empresa, una vez que ha decidido instalarse en el nuevo mercado. Las vías a través de las que se produce este efecto son diversas: facilita la identificación de socios y la negociación de acuerdos con ellos, propicia un mejor conocimiento del entorno normativo y una relación más fluida con las autoridades locales (lo que es clave en sectores regulados), permite un mejor conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, y hace posible un abaratamiento de los costes de adaptación de los productos y de las campañas y operaciones de marketing derivadas.
- Por último, la presencia de una lengua común facilita la labor directiva al hacer más accesibles los cambios organizativos asociados al proceso de internacionalización. Dos aspectos emergen como centrales en este campo: por una parte, propicia una más fácil traslación de los modelos de gestión a las nuevas unidades, mejorando los procesos internos de transmisión de órdenes, supervisión y

control; por otra, permite la configuración de cuadros y equipos directivos más cohesionados, incluso aunque se basen en la contratación de profesionales nativos del país donde la empresa se instala.

De la consideración conjunta de estos factores no cabe, en definitiva, sino concluir que la comunidad de lengua ha constituido y sigue constituyendo un singular —y, en ocasiones, decisivo— elemento facilitador de los procesos de internacionalización de la empresa española en América Latina, otorgando a esas compañías una ventaja diferencial respecto a otras unidades empresariales foráneas. En la medida en que la empresa madura en su experiencia internacional y se abre a nuevos mercados, esa ventaja ha de perder relieve; pero, sin esa ventaja, acaso el proceso hubiese sido más lento y, desde luego, con un éxito más incierto.

EPÍLOGO

Ha sido largo y no siempre fácil el camino recorrido hasta llegar a estas páginas de cierre. No podía ser de otro modo, dada la complejidad del tema. En pasos sucesivos, a través de perspectivas complementarias y con procedimientos analíticos diversos, se ha tratado de delimitar, explicar y dimensionar un fenómeno que en sí mismo es huidizo: el impacto del español en el proceso de internacionalización empresarial.

Primero, se llamó la atención sobre la significación del fenómeno estudiado: la creciente proyección internacional de las empresas españolas y la igualmente pujante presencia de las llamadas *multilatinas* (capítulo 1); se ofreció, después, un panorama crítico de las teorías disponibles sobre la internacionalización, tratando de indagar el papel que en cada una de ellas se reserva a la lengua (capítulo 2); se exploraron, a continuación, las funciones que la lengua tiene como activo empresarial, repasando la todavía no muy nutrida colección de estudios internacionales sobre el tema (capítulo 3); en un paso siguiente se acometió una estimación empírica con la ayuda de diversos modelos econométricos, con objeto de captar la importancia atribuible a la lengua en la determinación de los flujos de comercio e inversión de España (capítulo 4); se presentaron luego los resultados de una encuesta realizada a una muestra muy representativa de las empresas españolas internacionalizadas, para conocer el papel que la lengua ha desempeñado en su trayectoria y ejecutoria exterior (capítulo 5); en fin, se acudió a escuchar la opinión de altos ejecutivos de un grupo selecto de

compañías altamente internacionalizadas (capítulo 6). En el recuadro adjunto se entresacan las proporciones y cifras que mejor revelan los efectos cuantitativos del español en la internacionalización de nuestras empresas.

En todos los capítulos se ha reservado un epígrafe final para hacer una recapitulación de las ideas fundamentales y conclusiones emanadas del análisis realizado. No es, por tanto, el momento de reiterar aquí lo ya expuesto anteriormente; lo que se pretende en estas páginas conclusivas es identificar las principales ideas fuerza que, de algún modo, recorren el conjunto de la obra, aquellas que de forma más esencial se confirman en los diversos ejercicios de análisis realizados. Sobresalen cuatro.

La primera de tales ideas remite a la acusada percepción de que disponer de una lengua internacional y de amplio uso importa —y mucho— en los procesos de internacionalización empresarial. Pertenecer a una comunidad lingüística amplia y extendida por diversos países facilita la decisión de proyectarse sobre los mercados internacionales y coadyuva a la posterior implantación de la empresa en el exterior, permitiéndole una secuencia más confortable (menos incierta) de consolidación de unos crecientes niveles de internacionalización.

No conviene, sin embargo, confundirse. La lengua común no forma parte del grupo selecto de variables que de modo más crucial y determinante explican la internacionalización: lo que cabría denominar factores de primer orden. Las empresas se internacionalizan, primero y básicamente, porque son capaces de identificar unas oportunidades en los mercados exteriores que otras compañías no captan; en segundo lugar, porque tienen los recursos y activos para afrontar esas oportunidades con

El español como lengua para la internacionalización empresarial

1. Compartir el español como lengua oficial con otros países ha multiplicado el **comercio exterior** de España por algo más de **3 veces** en el período 1996-2012 (admitiendo que la lengua común engloba a otros factores de familiaridad cultural que no es posible deslindar).
2. España, en idéntico período, ha invertido (**inversión directa exterior, IDE**) entre **15 y 20 veces** más (según se tome como “lengua común” el español o el español-portugués) en los mercados iberoamericanos, si lo comparamos con aquellos con los que no mantiene esta comunidad de lengua.
3. En general, en el comercio internacional el hecho de compartir una misma lengua casi duplica los intercambios comerciales bilaterales entre países. Pero en el caso del español se aprecia cómo la lengua común multiplica por **4 las exportaciones bilaterales** entre los países hispanohablantes (muy por encima del efecto que tiene el inglés para el comercio entre los países anglosajones, con independencia del que tiene como *lingua franca* de los negocios internacionales).
4. Casi el **80%** de las empresas exportadoras (y el **84%** de las instaladas) reconoce que el hecho de que se hable en español en el mercado de destino facilita su **actividad internacional**.
5. El **44%** de las empresas consultadas (y más de la mitad de las instaladas en el exterior) reconoce que el uso de la misma lengua facilita la **instalación de la empresa** en el mercado de destino.
6. Un **porcentaje mayoritario** de las empresas declara que operar en mercados con lenguas diferentes al español les supone **costes adicionales**: más de un tercio de las exportadoras (y casi el **40%** de las instaladas) sitúa esos costes en proporciones muy significativas, superiores al **1% de la facturación**.
7. Un **tercio** de las empresas exportadoras considera que operar en un mercado de lengua distinta incrementa en más de un **1% de su facturación** los **costes de adaptación de sus productos**; y un **37%** considera de **similar magnitud** el coste asociado a la **adaptación de sus campañas de promoción y marketing**.
8. Más de un **tercio** de todas las empresas con presencia en el exterior declara que la convivencia lingüística tiene un coste para su **funcionamiento interno**: el **30%** de las empresas instaladas atribuye a la pluralidad de lenguas un coste superior al **1% de la facturación**.

posibilidades de éxito; finalmente, porque disponen de un cuadro directivo y una cultura empresarial que propicia afrontar semejante desafío, asumiendo los correspondientes riesgos. Son, pues, el nivel de productividad de la empresa, la singularidad de su producto o modelo de negocio, su organización y cultura directiva o el poder de su marca las variables básicas que explican que una empresa se internacionalice, mientras otras que operan en su mismo sector y país, pero carentes de esos atributos, no lo hacen. La lengua no forma parte de ese primer grupo selecto de factores determinantes de la internacionalización. Un hecho que está conforme con la evidencia de que existen empresas altamente competitivas e internacionalizadas procedentes de países —como Suecia u Holanda— que carecen de una lengua internacional.

Eso no quiere decir que la disposición de ese activo sea una ventaja menor o irrelevante. La evidencia cosechada a través de múltiples vías es coincidente en señalar justamente lo contrario: se trata de un factor importante y de incidencia tanto mayor cuanto menor es la capacidad competitiva y experiencia internacional de la empresa. La lengua opera como una variable que se sobrepone a las anteriormente mencionadas, facilitando el proceso de internacionalización y haciendo que este sea más fácilmente asumible por compañías de limitada experiencia internacional o ventaja competitiva. Es lo que justifica que buena parte de las empresas españolas hayan iniciado su proceso internacional en países de habla hispana, y que algo similar haya sucedido con las firmas nórdicas en su entorno geográfico o con las multinacionales norteamericanas en Irlanda. Por ello, a la sentencia con la que se cierra el párrafo anterior habría que añadir otra que le añade matices relevantes: para muchas empresas españolas el proceso de internacionalización hubiese sido más tardío, incierto o costoso si hubiese carecido de mercados amplios donde se habla la

misma lengua y con los que se comparten muchos referentes culturales e institucionales.

Porque, digámoslo una vez más, no cabe concebir la lengua como un mero recurso idiomático, un sistema de signos fonéticos para facilitar la transmisión de informaciones. Una lengua es mucho más: a través de ella se pone en común todo un universo de referentes culturales, un sustrato de elementos simbólicos que despierta lazos afectivos y anímicos entre quienes la usan. La lengua transmite ideas, pero también emociones y sentido de pertenencia. Cuando se menciona el efecto que tiene la comunidad de lengua sobre la empresa internacional, en realidad se está aludiendo a ese amplio conjunto de elementos compartidos e inescindibles al que la lengua remite. Nuestra primera conclusión —la lengua común importa— habría que complementarla, por tanto, señalando que compartir una lengua, y con ello todos los elementos referenciales a los que la lengua remite, constituye un muy destacado factor coadyuvante de la internacionalización.

Una segunda idea fuerza que se desprende del estudio es que, pese a la evidencia internacional, la teoría no ha recogido de manera adecuada el efecto que la lengua tiene en la explicación de los procesos de internacionalización. Ninguna de las propuestas existentes atribuye a la lengua —y lo que esta comporta— el papel que la experiencia internacional de las empresas sugiere que ha tenido. No estamos aludiendo aquí, sin embargo, a una carencia insalvable: hacer que la lengua se integre en los marcos doctrinales más utilizados para explicar la internacionalización no resultaría demasiado complicado. Bastaría, para ello, con considerar el impacto que la lengua común tiene en la reducción de los *costes de transacción* (y de *internalización*) asociados al negocio internacional (*teoría de internalización*); contemplar adicionalmente su papel en las *ventajas de localización* atribuibles a los di-

versos mercados disponibles (*teoría ecléctica*); apreciar su capacidad para reducir la *distancia psicológica* asociada a la penetración de un mercado ajeno (*escuela de Uppsala*); o, en fin, apreciar que genera un efecto de reducción en *los costes hundidos* o *irrecuperables* que aparecen vinculados a la internacionalización (*novísima teoría del comercio*). Sin duda, hay procedimientos para que, sin violentar las teorías, apelando a sus propias categorías y estructuras interpretativas, se integre el efecto de la lengua; pero lo cierto es que la literatura hasta ahora no lo ha hecho. Y ello a pesar de que la evidencia revela que se trata de un fenómeno significativo y con una vigencia que trasciende al caso singular.

Nuestro estudio no solo confirma el efecto positivo de la lengua sobre la internacionalización; también aporta indicios de las áreas y de las vías por las que se canaliza ese efecto: una tercera idea fuerza que hay que reseñar aquí. Tres son las áreas que más centralmente se destacan:

- Primero, la lengua común facilita la decisión de la empresa de internacionalizarse e influye en la selección de los mercados donde iniciar su trayectoria en el exterior. El hecho de que en el país de destino se hable el mismo idioma que en el originario de la firma reduce los costes de transacción y los costes hundidos o irre recuperables asociados al acceso a ese mercado, al tiempo que propicia un entorno más confortable para acumular tamaño y experiencia internacional. La existencia de un entorno de lengua —y cultura— compartida proporciona a las empresas un *espacio idóneo para el aprendizaje internacional*, una suerte de *escuela* en la que hacerse adulta para alcanzar nuevas cotas de proyección exterior.
- Segundo, y relacionado con el punto anterior, la comunidad de lengua otorga a las empresas ya instaladas en ese

mercado una ventaja competitiva que otras foráneas no tienen. La comunidad de lengua propicia un aprovechamiento más pleno de las economías de escala —tanto en la producción como en las campañas de promoción y marketing—, reduce los costes de adaptación de los productos y facilita los procesos de implantación de la marca. En conjunto, así *se facilita la acción competitiva de la empresa, mejorando las posibilidades de penetración en los mercados* de destino.

- Por último, la lengua común reduce los costes que van asociados a los procesos de adaptación interna, de cambio organizativo y de redefinición de la estructura directiva que comporta la internacionalización. La lengua común facilita la traslación de los modelos de negocio entre la empresa y su filial, permite un más fácil establecimiento de procedimientos estandarizados para la transmisión de la información y las decisiones, permite consolidar los procesos de gestión y control ya existentes y reduce las dificultades asociadas a la selección de gestores y directivos. Todo ello hace que la lengua común reduzca los *costes e incertidumbres asociadas a los cambios organizativos y directivos* que acompañan al proceso de internacionalización.

Una última idea fuerza, la cuarta, alude al carácter variable de la importancia que la ventaja que proporciona el idioma común tiene para una empresa que se pretende internacional. Para una compañía de larga experiencia y proyección en múltiples mercados, la posesión de una lengua cuyo uso se extiende a una pluralidad de países puede resultar de muy limitada relevancia. Por el contrario, y este ha sido el caso de España, cuando la empresa tiene reducida experiencia internacional previa y dispone de limitadas ventajas competitivas, la existencia de un

entorno familiar y conocido, donde se habla la misma lengua, resulta un destacadísimo factor facilitador del proceso de internacionalización. Es esperable, por tanto, que el peso de la lengua tenga una menor relevancia en la medida en que las empresas consoliden su experiencia internacional y diversifiquen mercados; pero ese proceso de consolidación se hubiese tornado más incierto o costoso sin la disposición de esa ventaja que proporciona una lengua internacional.

* * *

Las ideas presentadas aquí deben tomarse como lo que son: conjeturas confirmadas por el cuidadoso manejo de la información que se deriva de los ejercicios de análisis realizados. Ejercicios que, digámoslo una vez más, se mueven en campos muy diversos de la teoría y de la contrastación empírica, avanzando en un terreno radicalmente nuevo e inexplorado. Por ello, aunque lo concluido atesora abundante respaldo, habrá que esperar que estudios posteriores validen y enriquezcan los hallazgos ahora ofrecidos.

ANEXO I

ESTIMACIONES DE LOS MODELOS DE GRAVEDAD

Cuadro A.1.1.
*Determinación del modelo de gravedad para los flujos
 comerciales de España, 1996-2012*

Variable	Variable dependiente (exportaciones españolas): Ln (X_{ij}), Panel (1996-2012)					
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Ln PIB _i	0.1655362 (0.0853914)	0.4615648 ^a (0.0837766)	0.4595607 ^a (0.0840424)	0.4844939 ^a (0.083795)	0.4939832 ^a (0.0814615)	0.4726748 ^a (0.0826046)
Ln PIB _j	0.9934265 ^a (0.0650429)	0.9090705 ^a (0.0567009)	0.9111626 ^a (0.0570903)	0.8854882 ^a (0.0565243)	0.8749125 ^a (0.0529953)	0.896998 ^a (0.0548266)
Ln Dist _{ij}	-1.138638 ^a (0.1478583)	-0.8683681 ^a (0.1212001)	-0.8769074 ^a (0.1244425)	-0.7424715 ^a (0.1122181)	-0.8453041 ^a (0.1083635)	-0.8625812 ^a (0.1146363)
DUM_Adj _{ij}	1.036071 (0.6038562)	0.3574067 (0.4678124)	0.2774862 (0.522524)	0.1712852 (0.4996843)	0.3933794 (0.4472749)	0.324602 (0.4567684)
DC _{ij}		-0.0020583 (0.0964944)	-0.0002286 (0.0976832)	-0.0141755 (0.1009836)	-0.0051589 (0.0922475)	-0.0061723 (0.0943309)
DUM_UE _{ij}		0.2597652 ^a (0.0646689)	0.2599847 ^a (0.0647114)	0.2552001 ^a (0.0649108)	0.2625023 ^a (0.0646049)	0.2619077 ^a (0.0646297)
DI _{ij}		-0.023656 (0.01882)	-0.0237333 (0.0188416)	-0.0213324 (0.0188727)	-0.0230652 (0.0187499)	-0.0241304 (0.0187936)
IQ _i		0.3506009 ^a (0.0892062)	0.3513068 ^a (0.0892264)	0.3410073 ^a (0.0892467)	0.3403732 ^a (0.0890949)	0.3477533 ^a (0.0891453)
IQ _j		0.587222 ^a (0.0613264)	0.5877662 ^a (0.0615454)	0.582489 ^a (0.0620849)	0.5807204 ^a (0.0604403)	0.5830059 ^a (0.0608649)
DUM_Leg _{ij}		0.8788223 ^a (0.2450887)	0.8590595 ^b (0.2544822)	1.118997 ^a (0.2345767)	0.8889416 ^a (0.224251)	0.8293568 ^b (0.243469)
DUM_Esp _j	1.226363 ^a (0.3290674)	0.8133276 ^a (0.3255)	0.6706843 (0.5310224)			
DUM_Pre _j			0.1749219 (0.5001806)			
DFL _{ij}				0.3567382 (0.336946)		
CNL _{ij}					0.9181982 ^b (0.318585)	
CSL _{ij}						0.9208193 ^b (0.3346307)
N° obs.	850	850	850	850	850	850
N° grupos	50	50	50	50	50	50
R ² overall	0.7426	0.8560	0.8562	0.8478	0.8661	0.8611
X ²	1357.86	1693.70	1687.76	1666.58	1717.95	1706.58

Nota: (a, b, c) representan los niveles de confianza al 100, 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente: Moreno y Otero (2008).

Cuadro A.1.2.
*Determinación del modelo de gravedad para los flujos
de IDE emitida por España, 1996-2012*

Variable	Variable dependiente (IDE emitida por España): Ln (IDEE _{ij}), Panel (1996-2012)				
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ln (Y _{ij})	0.2742079 (0.2643353)	0.2982731 (0.2578391)	0.2720397 (0.2756539)	0.2662845 (0.2602832)	0.2273834 (0.2584373)
Ln COM _{ij}	0.798998 ^b (0.3926434)	0.6718524 ^c (0.389961)	0.9218758 ^b (0.3954911)	0.7641521 ^c (0.3872247)	0.8011846 ^c (0.3820591)
Ln Dist _{ij}	-0.7935222 (0.88223)	-0.768307 (0.789745)	-0.1547934 (0.7327797)	-0.9355608 (0.8426871)	-1.073123 (0.8117672)
DC _{ij}	-0.1492586 (0.7086533)	-0.1364884 (0.6781895)	-0.0894535 (0.7338005)	-0.162929 (0.6959108)	-0.1430841 (0.6894877)
DUM_UE _{ij}	1.6293 (1.013697)	1.604547 (1.002888)	1.602885 (1.025816)	1.667639 (1.010097)	1.689729 (1.006954)
DI _{ij}	0.0250496 (0.2930969)	-0.038932 (0.2796075)	-0.0625 (0.2863154)	0.0615571 (0.2930856)	0.083859 (0.2897183)
IQ _i	-0.0182034 (1.160083)	-0.0546914 (1.147378)	0.231987 (1.174683)	-0.1103522 (1.156321)	-0.1820716 (1.153627)
IQ _j	3.042664 ^a (0.6827553)	2.95662 ^a (0.6603335)	2.966192 ^a (0.7015345)	3.007353 ^a (0.6720886)	2.995312 ^a (0.667646)
DUM_Leg _{ij}	4.95985 ^b (1.766235)	4.418002 ^b (1.784953)	6.248716 ^a (1.491033)	4.436212 ^b (1.768499)	4.45592 ^b (1.612575)
DUM_Esp _{ij}	2.763204 (2.344631)				
DUM_Pre _{ij}		3.031027 (2.045691)			
DFL _{ij}			0.3152172 (1.989406)		
CSL _{ij}				3.962699 (2.473553)	
CNL _{ij}					5.016406 ^c (2.39198)
N° obs.	813	813	813	813	813
N° grupos	48	48	48	48	48
R ² overall	0.1940	0.2078	0.1768	0.2045	0.2162
X ²	64.77	66.93	62.42	66.53	68.73

Nota: (a, b, c) representan los niveles de confianza al 100, 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia (Stata 8.0).

Cuadro A.1.3.
Determinación del modelo de gravedad para el comercio mundial con variables culturales, 2006–2012

Variable	Variable dependiente (exportaciones mundiales): Ln (X_{ij}), Panel (2006–2012)				
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ln PIB _i	1.272486 ^a (0.0150058)	1.273399 ^a (0.0148689)	1.27534 ^a (0.0147688)	1.273618 ^a (0.0145834)	1.292299 ^a (0.0147647)
Ln Dist _{ij}	-1.188029 ^a (0.033491)	-1.173984 ^a (0.033134)	-1.162538 ^a (0.032863)	-0.9494477 ^a (0.039911)	-0.9664769 ^a (0.0397339)
Adj _{ij}	0.4252431 ^b (0.151705)	0.2148521 (0.1521185)	0.3340497 ^b (0.1515753)	0.2901609 ^c (0.1493039)	0.2096808 (0.1487967)
Lang		0.7426426 ^a (0.0909682)	0.866457 ^a (0.0917249)	0.94156 ^a (0.0906864)	0.8420683 ^a (0.0911355)
DC _{ij}			0.1446182 ^a (0.0198442)	0.132358 ^a (0.0195804)	0.1353242 ^a (0.0194644)
AIR _{ij}				0.9770921 ^a (0.1073027)	0.8106314 ^a (0.1090245)
REL _{ij}					0.481224 ^a (0.065598)
N° obs.	17807	17807	17807	17807	17807
N° grupos	2551	2551	2551	2551	2551
R ² overall	0.6812	0.6880	0.6928	0.7012	0.7041
X ²	8749.70	8958.31	9125.39	9405.04	9543.11

Nota: (a, b, c) representan los niveles de confianza al 100, 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia (Stata 8.0).

Cuadro A.1.4.

Determinación del modelo de gravedad para el comercio mundial con variables institucionales y regulatorias, 2006–2012

Variable	Variable dependiente (exportaciones españolas): Ln (X_{ij}), Panel (1996–2012)						
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Ln PIB _{<i>i</i>}	1.272486 ^a (0.0150058)	1.26945 ^a (0.0149669)	1.270319 ^a (0.0149753)	1.26196 ^a (0.0150363)	1.2075 ^a (0.0141938)	1.208124 ^a (0.0142543)	1.218963 ^a (0.0141214)
Ln Dist _{<i>ij</i>}	-1.188029 ^a (0.033491)	-1.178165 ^a (0.0334335)	-1.173181 ^a (0.0335156)	-1.168177 ^a (0.0334638)	-1.031491 ^a (0.0317789)	-1.046445 ^a (0.0318163)	-1.035096 ^a (0.0313263)
Adj _{<i>ij</i>}	0.4252431 ^b (0.151705)	0.4363112 ^b (0.1511589)	0.4472351 ^b (0.1511392)	0.3966498 ^b (0.1512229)	0.7182497 ^a (0.1406303)	0.7068859 ^a (0.1411832)	0.4903354 ^a (0.140942)
EDBTD _{<i>ij</i>}		-0.014133 ^a (0.0030535)		-0.0109763 ^a (0.003131)	-0.0040581 (0.0031351)	-0.0041161 (0.0031433)	-0.0042862 (0.0031285)
START _{<i>ij</i>}			-0.0113468 ^b (0.003733)				
ABORX _{<i>ij</i>}			-0.0050611 (0.0048385)				
ABORM _{<i>ij</i>}			-0.0009093 (0.0044147)				
DI _{<i>ij</i>}				-0.0510791 ^a (0.0112997)	-0.0449748 ^a (0.0108845)	-0.0555406 ^a (0.0109047)	-0.034167 ^b (0.0108672)
IQ _{<i>i</i>}					0.3921293 ^a (0.0273907)		0.4236367 ^a (0.0272313)
IQ _{<i>j</i>}					0.3282979 ^a (0.0273838)		0.367614 ^a (0.0273687)
IQE _{<i>i</i>}						0.3214476 ^a (0.0248492)	
IQE _{<i>j</i>}						0.2797816 ^a (0.0248561)	
LEG _{<i>ij</i>}							0.5711487 ^a (0.063277)
Nº obs.	17807	17807	17807	17807	17807	17807	17807
Nº grupos	2551	2551	2551	2551	2551	2551	2551
R ² overall	0.6812	0.6826	0.6825	0.6840	0.7238	0.7214	0.7309
X ²	8749.70	8814.77	8828.07	8852.62	10189.45	10087.94	10491.30

Nota: (a, b, c) representan los niveles de confianza al 100, 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente: Moreno y Otero (2008).

Cuadro A.1.5.

Determinación completa del modelo de gravedad para el comercio mundial: español vs. inglés, 2006–2012

Variable	Variable dependiente (exportaciones mundiales): Ln (X_{ij}), Panel (2006–2012)			
	[1]	[2]	[3]	[4]
Ln PIBt	1.218963 ^a (0.0141214)	1.215371 ^a (0.0139985)	1.238814 ^a (0.0142268)	1.247288 ^a (0.0142587)
Ln Distij	-1.035096 ^a (0.0313263)	-1.018795 ^a (0.031076)	-0.9308311 ^a (0.0371014)	-0.938172 ^a (0.0367498)
Adjij	0.4903354 ^a (0.140942)	0.3769789 ^b (0.1403789)	0.3246702 ^b (0.1398322)	0.3623987 ^b (0.138224)
EDBDij	-0.0042862 (0.0031285)	-0.0041179 ^c (0.0031239)	-0.0067084 ^c (0.0031317)	-0.0072413 ^c (0.0031289)
DIij	-0.034167 ^b (0.0108672)	-0.037516 ^b (0.0108186)	-0.0355183 ^b (0.0113736)	-0.0285198 ^b (0.0113094)
IQ _i	0.4236367 ^a (0.0272313)	0.424674 ^a (0.0269905)	0.3674301 ^a (0.0280048)	0.4011594 ^a (0.0282807)
IQ _j	0.367614 ^a (0.0273687)	0.3648382 ^a (0.0271315)	0.3062419 ^a (0.0281124)	0.3385996 ^a (0.0283733)
LEGij	0.5711487 ^a (0.063277)	0.4224469 ^a (0.0658199)	0.4077098 ^a (0.0669001)	0.4000182 ^a (0.0660429)
Lang		0.6342985 ^a (0.0867034)	0.6727873 ^a (0.0877708)	
Esp				1.435257 ^a (0.1458269)
Eng				0.2313792 (0.1484195)
DCij			0.084252 ^a (0.0200851)	0.0788231 ^a (0.0198401)
AIRij			0.4023839 ^a (0.1051604)	0.3589151 ^b (0.1038579)
RELij			0.3633523 ^a (0.0618158)	0.2558242 ^a (0.0632724)
N° obs.	17807	17807	17807	17807
N° grupos	2551	2551	2551	2551
R ² overall	0.7309	0.7358	0.7386	0.7419
X ²	10491.30	10706.96	10907.02	11071.07

Nota: (a, b, c) representan los niveles de confianza al 100, 99 y 95 por 100, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia (Stata 8.0).

ANEXO II

CUESTIONARIO TELEMÁTICO

Datos de identificación

Esta sección permite disponer de la información básica de la empresa

1. Por favor, indique a continuación el sector de actividad principal de la empresa

Otro (especifique)

2. Por favor, seleccione entre las opciones aquella que corresponda con el número de empleados a cargo de la empresa**3. Indique la facturación en el ejercicio anterior de la empresa**

- Menor de 1 millón de €
- De 1 a 5 millones de €
- De 5 a 15 millones de €
- De 15 a 50 millones de €
- De 50 a 100 millones de €
- De 100 a 500 millones de €
- Más de 500 millones de €

Otro (especifique)

4. ¿Opera la empresa en mercados exteriores? [Si contesta «No», responda únicamente a la pregunta 9. Si contesta «Sí» continúe con la encuesta]

- Sí
- No

5. Indique, por favor, el número de mercados en los que opera

6. Marque, a continuación, aquellos mercados en los que opera actualmente

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> América Latina (hispanohablante) | <input type="checkbox"/> China |
| <input type="checkbox"/> Brasil | <input type="checkbox"/> Otros países asiáticos |
| <input type="checkbox"/> Norteamérica | <input type="checkbox"/> África subsahariana |
| <input type="checkbox"/> Europa Occidental | <input type="checkbox"/> Norte de África |
| <input type="checkbox"/> Europa del Este y Rusia | <input type="checkbox"/> Oriente Medio |

Otros países

7. ¿En cuántos de estos mercados está instalada a través de representaciones?

	Sucursales	Filiales	Empresas mixtas
América Latina (hispanohablante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norteamérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Europa Occidental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Europa del Este y Rusia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
China	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros países asiáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
África subsahariana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norte de África	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oriente Medio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Opera su empresa en mercados con lenguas distintas?

- Sí
- No

9. En su opinión, ¿facilita la actividad internacional de su empresa el hecho de que en el mercado distinto se hable español?

- Sí
- No

10. Su proceso de internacionalización (exportación, licencia o inversión) ¿Lo empezó en un país hispanohablante? [En caso de contestar «No» pase directamente a la pregunta 14]

- Sí
- No

11. El uso de otro idioma en el mercado de destino ¿ha supuesto una dificultad para iniciar su proceso de internacionalización?

- Sí
- No

12. ¿Le ha resultado más difícil la penetración en un mercado de habla no española?

- Sí
- No

13. ¿Cuánto tiempo transcurrió desde su presencia en un mercado de habla española a otro que opera en una lengua distinta?

Operaciones

Sección para aquellas empresas que operan en mercados con usos lingüísticos distintos.

15. El hecho de operar en mercados con lenguas diferentes, ¿dificulta el conocimiento de los mercados en los que opera?

- Sí
 No

16. ¿Le supone algún coste adicional a la empresa este proceso? Indique un porcentaje de facturación

- Menos del 0,5% De 1% a 2%
 De 0,5% a 1% Más del 2%

En caso de saberlo con exactitud, refléjelo a continuación, por favor

17. El hecho de operar en mercados con lenguas diferentes, ¿encarece los procesos de adaptación de los productos? Indique un porcentaje aproximado sobre la facturación

- Menos del 0,5% De 1% a 2%
 De 0,5% a 1% Más del 2%

En caso de saberlo con exactitud, refléjelo a continuación, por favor

18. El hecho de operar en mercados con lenguas diferentes, ¿encarece los procesos de promoción y publicidad? Indique un porcentaje aproximado sobre la facturación

- Menos del 0,5% De 1% a 2%
 De 0,5% a 1% Más del 2%

En caso de saberlo con exactitud, refléjelo a continuación, por favor

19. El hecho de operar en mercados con lenguas diferentes, ¿hace más difícil la implantación de la marca de su empresa?

- Sí
 No

26. Si le supone algún coste o dificultad el uso de diversas lenguas en el seno de la empresa, ¿podría evaluar su dimensión en relación con la facturación?

- Menos del 0,5% De 1% a 2%
- De 0,5% a 1% Más del 2%

Si conoce con exactitud el dato, refléjelo a continuación, por favor

ANEXO III

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

A todas las empresas se les envió un cuestionario telemático compuesto por 26 preguntas y diversos itinerarios (Anexo II). El cuestionario podía contestarse en aproximadamente 20 minutos, y cumplimentar y remitir directamente a través de internet. Como ya se ha señalado, para evitar el problema de la duplicación de registros, se pidió que solo se contestase un cuestionario por empresa, cualquiera que fuera el número de los recibidos. Conscientes de las posibles limitaciones de la base de datos, se preguntó a todas las empresas si operaban en los mercados exteriores. Dada la naturaleza del registro, lo esperable era que todas respondiesen afirmativamente. No obstante, un 16% de las calificadas como exportadoras y un 3% de las supuestamente instaladas en el exterior declararon no realizar actividades internacionales en el momento de formulación de la encuesta. Estas empresas dejaron de considerarse en el resto del cuestionario.

Una vez depuradas las respuestas, se observa que la muestra tiene una representación amplia del conjunto de los sectores de la actividad económica (cuadro A.3.1). Existen empresas de todos los sectores, con la excepción «actividades de los hogares y personal doméstico». Dentro de esa amplia representación, son las empresas de los sectores de «industria manufacturera» (30,7%), «comercio al por mayor y al por menor» (18%) y

«otros servicios» (15,4%) las que tienen mayor peso en la muestra. Un resultado que es aceptablemente consistente con la composición de las exportaciones españolas.

El colectivo de empresas implantadas tiene, debido a su menor tamaño, una más limitada representatividad. Asimismo, no existen empresas de los sectores «actividades de los hogares y personal doméstico», «agricultura, ganadería, silvicultura y pesca» y «actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales». El resto de los sectores de la actividad económica están representados. Como en el caso de las empresas exportadoras, los sectores con mayor peso son la «industria manufacturera», «otros servicios» (15,6%) y «comercio al por mayor y a por menor» (12,5%), a los que se añade con una cuota muy próxima la construcción (10,9%).

Cuadro A.3.1.

Sectores de actividad económica de las empresas (en porcentaje)

Sector de la actividad económica	Empresas exportadoras	Empresas implantadas
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7,98	-
Industrias extractivas	0,70	1,56
Industria manufacturera	30,73	29,69
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	1,17	4,69
Suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0,53	1,56
Construcción	5,75	10,94
Comercio	18,01	12,50
Transporte y almacenamiento	1,52	7,81
Hotelería	0,47	0
Información y comunicaciones	4,57	1,56
Actividades financieras y de seguros	0,29	1,56
Actividades inmobiliarias	0,53	1,56
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7,80	4,69
Actividades administrativas y servicios auxiliares	0,65	-
Administración pública y defensa, Seguridad Social	0,23	1,56
Educación	1,47	1,56

Cuadro A.3.1.

Sectores de actividad económica de las empresas (en porcentaje)

Actividades sanitarias y servicios sociales	0,65	1,56
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1,41	1,56
Otros servicios	15,48	15,63
Actividades de los hogares, personal doméstico	-	-
Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,06	-
Total	100	100
Número de respuestas	1 705	64

Nota: Encuesta a la base de datos del ICEX.

El grueso de las empresas exportadoras (algo más del 85%) tiene menos de 50 empleados. Apenas un 3% de las empresas que responden superan la cifra de los 250 empleados, alcanzando el rango de lo que podría denominarse laxamente una gran empresa. Ha de tenerse en cuenta, además, que los datos se refieren a empresas exportadoras, que tienen, en promedio, un tamaño superior al de las que operan en exclusiva para el mercado doméstico.

Como se ha apuntado en el capítulo 2, la novísima teoría de comercio asienta sobre esta diferencia uno de sus argumentos, indicando que un cierto diferencial de tamaño —y productividad— son requeridos para que la empresa pueda asumir los costes irrecuperables asociados a la proyección exterior; y que esos costes son tanto mayores cuanto más elevado es el compromiso internacional de la empresa. También este hecho se confirma en la encuesta, que revela un desplazamiento de la muestra hacia unidades de mayor tamaño en el caso de las empresas instaladas en el exterior (cuadro A.3.2): en concreto, las empresas de menos de 50 empleados suponen el 29% del total (respecto al 85% en las exportadoras) y el estrato de las que tienen más de 250 empleados supera el 23% (frente al 3% de las exportadoras). Es decir, la muestra de empresas instaladas

en el exterior claramente recoge la opinión de empresas de tamaño significativamente superior a la media.

Cuadro A.3.2.
*Tamaño de las empresas según número de empleados
(en porcentaje)*

Número de empleados	Empresas exportadoras	Empresas implantadas
De 0 a 10	47,60	6,15
10 a 50	37,6	23,08
50 a 100	7,37	18,46
100 a 250	4,17	29,23
250 a 500	1,26	13,85
Más de 500	1,94	9,23
Total	100	100

Nota: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Una vía alternativa de apreciar el tamaño de la empresa es por su facturación (cuadro A.3.3). Las conclusiones son relativamente semejantes. En el colectivo de exportadoras predomina la pequeña y mediana empresa: algo más de un 77% de las unidades facturan menos de 5 millones de euros al año, y son un 43% las que facturan menos de un millón; las que facturan más de 100 millones de euros apenas suponen 2% del total de las que responden.

Por su lado, y como en el caso de la plantilla, se aprecia un desplazamiento de la muestra hacia unidades de mayor tamaño en el caso de las empresas instaladas en el exterior: de hecho, entre ellas es menor la cuota de las que facturan menos de 5 millones de euros (el 23% del total) y mayor la de aquellas que superan los 100 millones (12%); el grueso de este colectivo (el 52%) factura entre 5 y 50 millones de euros al año.

Cuadro A.3.3.
Tamaño de las empresas según facturación (en porcentaje)

Facturación (millones de euros)	Empresas exportadoras	Empresas implantadas
Menor de 1	43,72	4,62
1 a 5	33,79	18,46
5 a 15	13,07	32,31
15 a 50	6,05	20,00
50 a 100	1,43	12,31
100 a 500	1,20	6,15
Más de 500	0,74	6,15
Total	100	100
Número de respuestas	1752	64

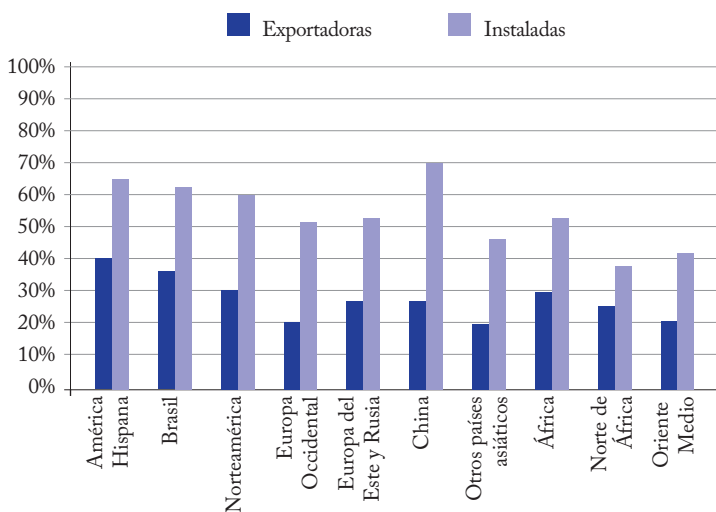
Nota: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Otro aspecto que tiene interés es saber si existe alguna pauta reconocible en las opciones institucionales elegidas de acuerdo con las regiones sobre las que se proyecta la empresa (gráfico A.3.4). Pues bien, en el colectivo de empresas exportadoras, es en la América hispana donde un mayor porcentaje opta por alguna de las fórmulas más comprometidas de presencia en el mercado: el 38% de las empresas adopta alguna de tales modalidades. Le sigue Brasil, donde el 34% de las empresas lo hacen. Las siguientes regiones en importancia a este respecto son Norteamérica y África subsahariana, pero a distancia de las dos regiones de América Latina —América hispana y Brasil— antes anotadas. Es interesante señalar, además, que en estas dos regiones dominan muy claramente las fórmulas de proyección autónoma de la empresa (internalización), respecto de la vía más externalizada (que es la empresa mixta). Así pues, de nuevo se confirman por esta vía las dos hipótesis ya comentadas: la comunidad de lengua facilita la internacionalización y, una vez que esta se produce, la opción por modalidades de mayor implicación.

El perfil que en este aspecto presenta el colectivo de las empresas instaladas es similar, pero con una diferencia en la que conviene reparar. Son también las empresas que se proyectan sobre los mercados de América Latina —América hispana y Brasil— las que optan por alguna de las opciones institucionales de mayor compromiso: con cuotas del 63% y del 61%, que están por encima del resto de las regiones. La única excepción es China: la cuota correspondiente a este mercado asiático es del 69%; mercado en el que, además, dominan las filiales. Es este un resultado que demanda explicación: muy posiblemente, la dimensión y crecimiento de ese mercado asiático, unido a su singular marco normativo e institucional, sean razones suficientes para explicar la preferencia en su seno por fórmulas de proyección autónoma de la empresa (como las filiales y sucursales).

Gráfico A.3.4.

Empresas que tienen sucursales, filiales o empresas mixtas (porcentaje sobre el total de empresas que opera en esos mercados)



Fuente: Encuesta a la base de datos del ICEX.

Respuestas: Exportadoras, 1.389; instaladas, 60

ANEXO IV

DIRECTIVOS DE EMPRESAS ENTREVISTADOS¹

- ACS: Miguel Manchón (director de Exterior).
- BANCO SANTANDER: Juan Rodríguez Inciarte (consejero ejecutivo y director general) y José Luis F. Castañeda (*Managing Director. Analysis of Investments*).
- BBVA: Juan Urquiola Hidalgo (director de Relaciones Institucionales) y Juan Ignacio Azpoita Gordo (director de Recursos Humanos y Servicios).
- IBERDROLA: Ramón Castresana Sánchez (director de Recursos Humanos).
- REPSOL: Nemesio Fernández-Cuesta (director general del área Comercial, Química y Gas & Power) y Pedro Antonio Merino García (director de Estudios).
- SANTILLANA (GRUPO EDITORIAL): Ignacio Santillana (presidente no ejecutivo).
- TELEFÓNICA: Carlos López Blanco (director general de Asuntos Públicos y Regulación).
- URÍA MENÉNDEZ: José María Segovia (socio-presidente).

1. Cargos respectivos en la fecha de la entrevista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguledo, Diego, y Davidson, Larry (2004), *The gravity of globalization*, mimeografiado, Kelley School of Business, Indiana University.
- Alonso, José Antonio (1994), «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, núm. 725, págs. 127-143.
- Alonso, José Antonio, y Donoso, Vicente (1998), *Competir en el exterior*, ICEX, Madrid.
- Anderson, James E., y Van Wincoop, Eric (2001), «Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle», *NBER Working Paper*, núm. 8079, National Bureau of Economic Research (enero).
- Barner-Rasmussen, Wilhelm, y Björkman, Ingmar (2005), «Surmounting interunit barriers: Factors associated with interunit communication intensity in the multinational corporation», *International Studies in Management and Organisation*, Vol. 35, núm. 1, págs. 28-46.
- (2007), «Language fluency, socialization and inter-unit relationship in Chinese and Finnish subsidiaries», *Management and Organization Review*, Vol. 3, núm. 1, págs. 105-128.
- Barner-Rasmussen, Wilhelm, y Aarnio, Christoffer (2011), «Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries», *Journal of World Business*, núm. 46, págs. 288-295.
- Bernard, Andrew B., Jensen, J. Bradford, Redding, Stephen J., y Schott, Peter K. (2007), «Firms in international trade», *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, núm. 3, págs. 105-130.

- Blazejeswski, Susanne (2006), «Transferring value-infused organizational practises in multinational companies: A conflict perspective», en M. Geppert y M. Mayer (eds.), *Global, national and local practises in multinational corporations*, Palgrave MacMillan, Houndmills, Reino Unido, págs. 63-104.
- Brannen, Mary Y., y Salk, Jane E. (2000), «Partnering across borders. Negotiating organizational culture in a German-Japan joint venture», *Human Relations*, Vol. 53, núm. 4, págs. 451-487.
- Buckley, Peter J. (1988), «The limits of explanation: testing the internationalization theory of the multinational enterprise», *Journal of International Business Studies*, XIX, Summer, págs. 181-193.
- (1990), «Problems and development in the core theory of international business», *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, núm. 4, págs. 657-665.
- y Casson, Mark (1976), *The future of multinational enterprise*, Macmillan, Londres.
- Charles, Mirjaliisa (2007), «Language matters in global communication. Article base on ORA lecture, october 2006», *Journal of Business Communication*, Vol. 44, núm. 3 (julio), págs. 260-282.
- y Marschan-Piekkari, Rebecca (2002), «Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNC's», *Business Communication Quarterly*, Vol. 65, núm. 2, págs. 9-29.
- Chiswick, Barry, y Miller, Paul (1995), «The endogeneity between language and earnings: international analysis», *Journal of Labour Economics*, vol. 13, núm. 2, págs. 31-57.
- (1998), «English language fluency among immigrants in the United States», *Research in Labour Economics*, núm. 17, págs. 151-200.
- (2004), «Linguistic distance: A quantitative measure of distance between English and other languages», *Discussion Pa-*

- per Series*, IZA DP No. 1246, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit - Institute for the Study of Labor (agosto).
- Cho, Kang Rae, y Padmanabhan, Prasad (2005), «Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect or experience attributes», *International Business Review*, núm. 14, págs. 307-324.
- Coase, Ronald (1937), «The nature of the firm», *Economica* 14 (16), págs. 386-405.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Coval, Joshua D., y Moskowitz, Tobias J. (1999), «Home bias at home: local equity preferences in domestic portfolios», *Journal of Finance*, Vol. 54, núm. 6, págs. 2045-2073.
- Cuervo-Cazurra, Álvaro (2008), «The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas», *Journal of International Management*, núm. 14, págs. 138-154.
- Davidson, William H. (1980), «The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects», *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, núm. 2, págs. 9-22,
- Deardorff, Alan V. (1995), «Determinants of Bilateral Trade: Does Gravity Work in a Neoclassical World?», *NBER Working Papers*, núm. 5377 (diciembre), National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Demirbag, Mehmet, Glaister, Keith W., y Tatoglu, Ekrem (2007), «Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies and their affiliates: Evidence from an emerging market», *Journal of World Business*, núm. 42, págs. 418-434.
- Dhir, Krishna S. (2005), «The value of language: concept, perspectives, and policies», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, núm. 4, págs. 358-382.

- Dow, Douglass, y Larimo, Jorma (2009), «Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research», *Journal of International Marketing*, Vol. 17, núm. 2, págs. 74-98.
- Dunning, John H. (1977), «Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach», en B. Ohlin, P. O. Hesselborn y P. M. Vijkman, *The international allocation of economic activity*, Macmillan, Londres, págs. 395-418.
- (1979), «Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory», *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, Vol. 41, núm. 4, págs. 269-295.
- (1988), «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension», *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, núm. 1, págs. 1-31.
- Egger, Peter (2000), «A Note on the proper econometric specification of the gravity equation», *Economic Letters*, vol. 66, págs. 25-31.
- y Lassmann, Andrea (2014), «The causal impact of common native language on international trade: Evidence from a spatial regression discontinuity design», *The Economic Journal*, Vol. 125, núm. 584, págs. 699-745.
- y Pfaffermayr, Michael (2002), «The pure effects of European integration on intra-EU core and periphery trade», *Working Paper in Economics*, núm. 25, Institute of Economic Theory, Economic Policy and Economic History, University of Innsbruck.
- Ely, Robin J., y Thomas, David A. (2001), «Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46 (junio), págs. 229-273.
- Evans, Jody, Mavondo, Felix T., y Bridson, Kerrie (2008), «Psychic distance: Antecedents, retail strategy implications and performance outcomes», *Journal of International Marketing*, Vol. 16, núm. 2, págs. 32-63.

- Fariñas, José Carlos, y Ruano, Sonia (2005), «Firm productivity, heterogeneity, sunk costs and market selection», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 23, núms. 7-8 (septiembre), págs. 505-534.
- Feely, Alan J., y Hanzing, Anne-Wil (2003), «Language management in multinational companies», *Cross-Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10, núm. 2, págs. 37-52.
- Fidrmuc, Jan, y Fidrmuc, Jarko (2009), Foreign languages and trade, *Working Paper 09-14*, Brunel University (febrero).
- Fixman, Carol S. (1999), «The foreign language needs of U.S.-based corporations», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, núm. 511 (septiembre), págs. 25-46.
- Fredriksson, Rikka, Barner-Rasmussen, Wilhelm, y Piekkari, Rebecca (2006), «The multinational corporation as a multilingual organization. The notion of a common corporate language», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, núm. 4, págs. 406-423.
- García-Canal, Esteban, Guillén, Mauro F., y Valdés-Llaneza, Ana (2012), «La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas», *Papeles de Economía española*, núm. 132, págs. 64-81.
- Ghemawat, Pankaj (2001), «Distance still matters: the hard reality of global expansion», *Harvard Business Review*, Vol. 79, núm. 8, págs. 137-147.
- Goldberg, Michael A., Heinkel, Robert L., y Levi, Maurice D. (2005), «Foreign direct investment: The human dimension», *Journal of International Money and Finance*, núm. 24, págs. 913-934.
- Gordon, Raymond G. (2005), *Ethnologue: Languages of the world*, 15th ed., SIL International, Dallas, Texas.
- Guillén, Mauro F. (2005), *The rise of Spanish multinationals. European Business in the global Economy*, Cambridge University Press, Nueva York.

- y García-Canal, Esteban (2010), *The new multinationals. Spanish firms in a global context*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Harzing, Anne-Wil (2001), «Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries», *Journal of World Business*, Vol. 36, núm. 4, págs. 366-379.
- y Feely, Alan J. (2008), «The language barrier and its implications for HQ-subsi-dary relationships», *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, núm. 1, págs. 49-61.
- Köster, Katrin, y Magner, Ulrike (2011), «Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsi-dary relationship», *Journal of World Business*, núm. 46, págs. 279-287.
- Hejazi, W., y Ma, J. (2011), «Gravity, the English language and international business», *The Multinational Business Review*, vol. 19, núm. 2, págs. 152-167.
- Hill, Charles W. L., y Kim, W. Chan (1988), «Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, núm. S1, págs. 93-104.
- Hutchinson, William K. (2005), «Linguistic distance as a determinant of bilateral trade», *Southern Economic Journal*, Vol. 72, núm. 1 (julio), págs. 1-15.
- Hymer, Stephen (1976), *The international operation of national firms: a study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge Mass.
- IE Business School (2015), *2015, Panorama de inversión española en Latinoamérica*.
- Instituto Cervantes (2013), *El español: una lengua viva. Informe 2013*.
- Isphording, Ingo E., y Otten, Sebastian (2011), «The linguistic distance and the language fluency of immigrants», *Ruhr Economic Papers*, núm. 274.

- (2012), «The costs of Babylon — linguistic distance in applied economics», *Ruhr Economic Papers*, núm. 337.
- Janssens, M., Lambert, J., y Steyaert, C. (2004), «Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies», *Journal of World Business*, Vol. 39, núm. 4, págs. 414-430.
- Jiménez, Juan Carlos, y Narbona, Aránzazu (2010), «El español como instrumento de la internacionalización empresarial», en J. L. García Delgado, J. A. Alonso, y J. C. Jiménez (dirs.), *El español, lengua global. La economía*, Instituto Cervantes y Santillana, págs. 113-148.
- (2011), *El español en los flujos económicos internacionales*, Ariel, Fundación Telefónica, Barcelona.
- (2012), «La lengua como instrumento de internacionalización», *Mediterráneo Económico*, núm. 21, «Empresas y empresarios en la economía global», págs. 167-179 (junio).
- (2014), «Comercio y distancia lingüística: el español en la internacionalización empresarial», *Revista Internacional de Lingüística Iberoamericana*, Vol. XII, núm. 2 (24), págs. 61-86.
- Johanson, Jan, y Vahlne, Jan-Erik (1977), «The internationalization process of the firm — A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, núm. 1, págs. 23-32.
- (1990), «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, Vol. 7, núm. 4, págs. 11-24.
- Johanson, Jan, y Wiedersheim-Paul, Finn (1975), «The internationalization of the firm — Four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, Vol. 12, núm. 2, págs. 305-323.
- Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart, y Mastruzzi, Massimo (2006), «Governance matters V: Aggregate and individual governance indicators for 1996-2005», *Policy Research Working Paper*, núm. 2272, The World Bank.

- (2009), «Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators for 1996-2008», *Policy Research Working Paper*, núm. 4978, The World Bank.
- Klimek, Artur (2012), «Greenfield foreign direct investment versus cross-border mergers and acquisitions. The evidence of multinational firms from emerging countries», *Eastern European Economics*, Vol. 49, núm. 6 (noviembre-diciembre), págs. 60-73.
- Kogut, Bruce, y Singh, Harbir (1988), «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, núm. 3, págs. 411-432.
- Ku, H., y Zussman, A. (2010):, «Lingua franca: The role of English in international trade», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 75, núm. 2, págs. 250-260.
- Lafuente, Fernando R. (2014), «Marca cultural en español», *ABC*, 3 de agosto, págs. 20-21.
- Lago, Eduardo (2011), declaraciones recogidas por Winston Manrique Sabogal, *El País. Babelia*, 27 de noviembre, pág. 7.
- López García, Ángel (2011), «¿Una sola lengua para el mercado del siglo XXI?», *Expansión*, 22 de diciembre, pág. 36.
- Louhiala-Salminen, Leena, Charles, Mirjaliisa, y Kankaanranta, Anne (2005), «English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies», *English for Specific Purposes*, núm. 24, págs. 401-421.
- (2012), «Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English?», *Public Relations Review*, núm. 38, págs. 262-269.
- Lucena Giraldo, Manuel (2014), «Riesgos del español global que debemos asumir», *ABC*, 3 de agosto, pág. 20.
- Luo, Yadong, y Shenkar, Oded (2006), «The multinational corporation as multilingual community: Language and organization in a global context», *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, núm. 3 (mayo), págs. 321-339.

- Marschan, Rebecca, Welch, Denice, y Welch, Lawrence (1997), «The forgotten factor in multinational management», *European Management Journal*, Vol. 15, núm. 5, págs. 591-598.
- (1999a), «In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational», *International Business Review*, núm. 8, págs. 421-440.
- (1999b), «Adopting a common corporate language: IHRM implications», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, núm. 3 (junio), págs. 377-390.
- Mátyás, Laszlo (1997), «Proper econometric specification of the gravity model», *The World Economy*, vol. 20, núm. 3 (mayo), págs. 363-368.
- (1998), «The gravity model: Some econometric considerations», *The World Economy*, vol. 21, núm. 3, págs. 397-401.
- Méltiz, Jacques (2001), «Geography, trade and currency union», *Working Paper*, University of Strathclyde, Glasgow.
- (2002), *Language and foreign trade*, University of Strathclyde, Crest-INSEE y CEPR, mimeografiado (diciembre).
- (2003), «Language and foreign trade», *Serie des documents de travail du centre de recherche en économie et statistique*, núm. 2003-26, Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- (2008), «Language and foreign trade», *European Economic Review*, núm. 52, págs. 667-699.
- y Toubal, Farid (2012), «Native language, spoken language, translation and trade», *CEPII Working paper*, núm. 2012-17, CEPII (julio).
- y Trefler, Daniel (2012), «Gains from trade when firms matter», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 26, núm. 2, págs. 91-118.
- Moreno Fernández, Francisco, y Otero Roth, Jaime (2008), *Atlas de la lengua española en el mundo*, Editorial Ariel y Fundación Telefónica, Madrid.

- Nahapiet, Janine, y Ghoshal, Sumantra (1998), «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, núm. 2, págs. 242-266.
- Navío Marco, Julio (2012), *Análisis de la creación de valor a largo plazo de las fusiones y adquisiciones entre operadoras en el sector de telecomunicación*, Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Nickerson, Catherine (2005), «English as a lingua franca in international business contexts (guest ed.)», *English for Specific Purposes*, Vol. 24, págs. 367-380.
- Noguer, Marta, y Siscart, Marc (2003), *Language as a barrier to international trade? An empirical investigation*, mimeografía-do, Second Job-Market Paper.
- Nordström, Kajell A., y Vahlne, Jan-Erik (1994), «Is the globe shrinking? Psychic distance and establishment of Swedish subsidiaries during the last 100 years», en M. Landeck (ed.), *International trade: Regional and global issues*, St. Martin Press, Nueva York, págs. 41-56.
- Oh, Chang Hoon, Selmier, W. Travis, y Lien, Donald (2011), «International trade, foreign investment, and transaction costs in languages», *The Journal of Socio-Economics*, núm. 40, págs. 732-735.
- Ontiveros, Emilio, y Baliña, Sara (2012), «La internacionalización de la economía española», *Mediterráneo Económico*, núm. 21, «Empresas y empresarios en la economía global», págs. 121-138 (junio).
- Ozawa, Terutomo (1979), «International investment and industrial structure: New theoretical implications from the Japanese experience», *Oxford Economic Papers*, Vol. 31, núm. 1, págs. 72-92.
- Palo, U. (1997), *Language skills in inter-unit communication of an internationalizing company: The case of Outokumpu*, Tesis doctoral, Helsinki School of Economic Press, Helsinki.

- Park, Hoon, Hwang, Sun Dai, y Harrison, J. Kline (1996), «Sources and consequences of communication problems in foreign subsidiaries: the case of United States firms in South Korea», *International Business Review*, Vol. 5, núm. 1, págs. 79-98.
- Reeves, Nigel, y Wright, Colin (1996), *Linguistic auditing*, Clarendon, Reino Unido.
- Rugman, Alan M. (1980), «Internalization as a general theory of foreign direct investment: a reappraisal of the literature», *Wirtschaftliches Archiv*, Vol. 116, núm. 2, págs. 365-79.
- Sánchez-Peinado, Esther, Pla-Barber, José, y Herbert, Louis (2007), «Strategic variables that influence entry mode choice in service firms», *Journal of International Marketing*, Vol. 15, núm. 1, págs. 67-91.
- Santiso, Javier (2008), «La emergencia de las multilatinas», *Revista de la CEPAL*, núm. 95 (agosto), págs. 7-30.
- (2011), *La década de las multilatinas*, Siglo XXI, Madrid.
- Selmier, W. Travis, y Oh, Chang Honn (2012), «International business complexity and the internationalization of languages», *Business Horizons*, núm. 55, págs. 189-200.
- (2013), «The power of mayor trade languages in trade and foreign direct investment», *Review of International Political Economy*, Vol. 20, núm. 3, págs. 486-514.
- Shenkar, Oded (2012), «Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences», *Journal of International Business Studies*, núm. 43, págs. 1-11.
- Simon, Harald, Bauer, Brigitte, y Kaivola, Kalevi (1996), *Eurooppalainen johtaja: johtamiskulttuurit ja menestystekijät*, WSOY, Porvo, Finlandia.
- Slangen, Arjen H. L., y Hennart, Jean-François (2008), «Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy»,

- Journal of International Business Studies*, Vol. 39, núm. 3 (abril-mayo), págs. 472-490.
- Stulz, René M., y Williamson, Rohan (2003), «Culture, openness and finance», *Journal of Financial Economics*, Vol. 70, núm. 3, págs. 313-349.
- Vidal-Suárez, Marta, y López-Duarte, Cristina (2013), «Language distance and international acquisitions: A transaction cost approach», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 13 (I), págs. 47-63.
- Vilarrubias, Mercè, y De Ramón, Juan Claudio (2014), «Todas las lenguas de España», *El País*, 1 de diciembre, pág. 29.
- Welch, Lawrence S., y Luostarinen, Reijo (1988), «Internationalization: evolution of a concept», *Journal of General Marketing*, Vol. 14, núm. 2 (invierno), págs. 36-64.
- Welch, Denice E., Wech, Lawrence S., y Marschan-Piekkari, Rebecca (2001), «The persistent impact of language on global operations», *Prometheus*, Vol. 19, núm. 3, págs. 193-209.
- Welch, Denice, Welch, Lawrence, y Piekkari, Rebecca (2005), «Speaking in tongues: The importance of language in International Management Processes», *International Studies of Management & Organization*, Vol. 35, núm. 1 (primavera), págs. 10-27.
- Yoshihara, Hideki (1995), «Global operations managed by Japanese in Japanese», *RIEB Kobe Working Paper*, núm. 108.
- Yoshino, M. Y. (1976), *Japan's multinational enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Valor económico del español: una empresa multinacional

Títulos de la serie publicados:

1. ***Economía del español. Una introducción***
por José Luis García Delgado, José Antonio Alonso
y Juan Carlos Jiménez
Primera edición, Diciembre 2007
Segunda edición ampliada, Octubre 2008
2. ***Atlas de la lengua española en el mundo***
por Francisco Moreno y Jaime Otero
Primera edición, Diciembre 2007
Segunda edición, Octubre 2008
3. ***La economía de la enseñanza del español
como lengua extranjera. Oportunidades y retos***
por Miguel Carrera Troyano y
José J. Gómez Asencio (directores)
Primera edición, Junio 2009
4. ***Las «cuentas» del español***
por Francisco Javier Girón y Agustín Cañada
Primera edición, Octubre 2009
5. ***Emigración y lengua: el papel del español
en las migraciones internacionales***
por José Antonio Alonso y Rodolfo Gutiérrez (directores)
Primera edición, Marzo 2010
6. ***Lengua y tecnologías de la información y las comunicaciones***
por Cipriano Quirós
Primera edición, Junio 2010
7. ***El español en la red***
por Guillermo Rojo y Mercedes Sánchez
Primera edición, Abril 2010

8. ***Economía de las industrias culturales en español***
por Manuel Santos Redondo (director)
Primera edición, Julio 2011
9. ***El español en los flujos económicos internacionales***
por Juan Carlos Jiménez y Aránzazu Narbona
Primera edición, Octubre 2011
10. ***Valor económico del español***
por José Luis García Delgado, José Antonio Alonso
y Juan Carlos Jiménez
Primera edición, Julio 2012

