



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

---

**ESTRATEGIAS DE NO MERCADO, LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD  
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR**

**Cristina Desmonts Sierra**

**Máster de Asuntos Internacionales: Economía, Política y Derecho**

**Trabajo Final de Máster. Julio 2018**

**Dirigido por: Prof. Dra. Laura Fernández Méndez**

## ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA	7
ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y SU RELACIÓN CON EL NO MERCADO.	8
ESTRATEGIAS DE NO MERCADO	12
MARCOS TEÓRICOS UTILIZADOS	16
¿UN NUEVO MARCO TEÓRICO?	21
LIDERAZGO, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD	25
SOBRE EL LIDERAZGO Y EL RESULTADO EMPRESARIAL	25
SOBRE LAS CAPACIDADES EN ORGANIZACIONES GLOBALIZADAS	27
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA ESPAÑA	36
CONCLUSIONES	44
ANEXOS	47
Bibliografía y Referencias	53

## RESUMEN

El presente trabajo analiza la literatura sobre los vínculos entre las estrategias de no mercado, las capacidades de los líderes y la competitividad de las compañías multinacionales. Se sabe que las habilidades de los líderes están vinculadas al resultado empresarial y son fuente de ventaja competitiva, sin embargo, la literatura existente presenta lagunas en el estudio de las capacidades directivas vinculadas específicamente al no mercado, sobre las que no existe evidencia empírica. Aplicando un enfoque multidisciplinar, este trabajo incorpora al análisis estudios en el campo de la diplomacia y las organizaciones globalizadas con el objetivo de aplicar sus aprendizajes al ámbito del no mercado. Como resultado se propone una investigación en el contexto de las empresas españolas en el exterior a la luz de un nuevo marco teórico, el de la “Economía Conductual”, que permitiría abordar el estudio de habilidades políticas concretas poniendo el foco en el individuo y vinculándolas a resultados empresariales.

## ABSTRACT

This paper analyses extant literature about the links between non-market strategies, leader's skills and multinational corporation's competitiveness. Leader's skills are linked with corporate performance and they are source of competitive advantage, but the extant literature presents breaches in the study of management skills specifically linked with non-market, where there is not empiric evidence. Building on a multidisciplinary approach, this work analyses studies in the fields of diplomacy and globalized organizations with the aim to apply their findings to the non-market environment. As a result, we propose a future research in the context of Spanish companies abroad under a new theoretical framework, “Behavioral Economics”, which would allow to study specific political skills focusing on individuals and link them with corporate results.

**PALABRAS CLAVE:** estrategias de no mercado, actividad política corporativa, habilidades políticas, mentalidad global, diplomacia corporativa, economía conductual.

**KEYWORDS:** nonmarket strategy, corporate political activity, political skills, global mindset, business diplomacy, behavioral economics.

## INTRODUCCIÓN

Los factores que influyen en la competitividad de las empresas cuando se internacionalizan han sido analizados desde diferentes puntos de vista. Una de estas líneas de investigación se centra en las “estrategias de no mercado”. El objeto del presente trabajo es explorar distintas vías que permitan establecer un vínculo entre las estrategias de no mercado, las capacidades de los líderes y el resultado y competitividad de las compañías multinacionales. Para ello observaremos el caso concreto de la Inversión Directa Extranjera como principal vehículo para la internacionalización empresarial.

Si nos atenemos a la definición de Baron “el contexto de no mercado se refiere a los acuerdos sociales, políticos y legales que estructuran las interacciones de la compañía al margen y en interacción con los mercados, de manera que el contexto de mercado incluye las interacciones entre la compañía y otras partes intermediadas por mercados o acuerdos privados” (Baron, 1995, pág. 47).

Es decir, las estrategias de no mercado engloban las actividades que llevan a cabo las compañías para mejorar sus resultados gestionando sus relaciones con el contexto institucional y social. La actividad política, dirigida a optimizar las condiciones existentes en el lugar en el que la empresa desarrolla su actividad, forma parte de las estrategias de no mercado. La regulación sobre inversiones extranjeras, la política fiscal, el régimen de protección de la propiedad intelectual, el estado de las infraestructuras, la política de inmigración, la normativa laboral, el nivel educativo y tecnológico, son cuestiones que dependen de la acción de los Gobiernos de los países donde se establecen las compañías multinacionales. Estas condiciones son un factor relevante para su resultado.

El efecto que tienen muchas de estas variables sobre la internacionalización de las empresas ha sido estudiado ampliamente por trabajos previos. Sin embargo, determinar y analizar cuáles son las capacidades que deben tener los líderes para poner en marcha las estrategias de no mercado en un entorno internacional y si esas capacidades están relacionadas con el resultado y competitividad de la multinacional aún no ha sido objeto

de estudio en este ámbito. El no mercado es un contexto en el que es difícil establecer la relación entre las acciones que emprende la compañía y los resultados que obtiene. El conjunto de habilidades que son necesarias en los entornos de no mercado es muy diferente al de las competencias técnicas, económicas o comerciales. Se trata de “habilidades políticas y sociales” que resultan mucho más ambiguas e indeterminadas y en consecuencia más difíciles de vincular al resultado empresarial. Destacan entre todas ellas la capacidad de influir y la de comprender las implicaciones de operar en un entorno global o multicultural.

En este sentido, en este trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué capacidades deben tener los líderes que implementan estrategias de no mercado en un entorno internacional para maximizar el resultado empresarial?**

La respuesta a esta pregunta parte de otras más amplias:

- ¿Cuándo una compañía toma la decisión de internacionalizarse, es indiferente a quien envíe o a quien asigne la responsabilidad de llevar a cabo el proyecto?
- ¿Qué tipo de situaciones se tendrán que manejar en los contextos internacionales?
- ¿Cuáles son las características y capacidades que serían útiles a estos directivos para obtener los resultados esperados en esas situaciones? ¿Se pueden desarrollar estas capacidades?

El presente trabajo recoge las conclusiones extraídas de la revisión de la literatura realizada al respecto y propone una posible futura línea de investigación que pueda demostrar de forma empírica la relación entre las habilidades necesarias para llevar a cabo la actividad política de las compañías y sus resultados.

Para ello, comienzo analizando la relevancia de la cuestión revisando la literatura sobre el papel de las multinacionales en la globalización como vehículo de Inversión Extranjera Directa. El objetivo es explorar cuáles son los datos disponibles y establecer el interés que puede tener el estudio del vínculo entre las capacidades en el marco del no mercado y los resultados empresariales.

En segundo lugar, analizo la literatura existente sobre las estrategias de no mercado, los marcos teóricos utilizados y el punto a que han llegado los estudios empíricos, específicamente aquellos trabajos más recientes que relacionan estrategias y resultados, buscando marcos teóricos que puedan enriquecer una futura investigación.

En tercer lugar, analizo la relación entre el liderazgo, las capacidades y el resultado. Exploro la información existente acerca de las habilidades que pueden suponer un factor de éxito o ventaja competitiva en situaciones de compañías multinacionales que operan en entornos globalizados. Observo aquellas situaciones en las que no existe una relación de jerarquía, como las empresas conjuntas, buscando situaciones que puedan servir de marco experiencial para un estudio que demuestre el vínculo entre estrategias, habilidades y competitividad.

Tras analizar la literatura veremos que el no mercado ha sido tradicionalmente abordado desde teorías económicas y desde el punto de vista de la organización. El vínculo entre el liderazgo y los resultados de las compañías no se discute en la literatura, sin embargo, los estudios empíricos acerca del resultado vinculado a las estrategias de no mercado arrojan resultados diversos. No se han realizado estudios acerca de las habilidades necesarias para llevar a cabo estrategias de no mercado y, en consecuencia, tampoco se ha podido establecer una correlación entre las habilidades de los directivos que implementan las estrategias de no mercado y sus resultados. Los autores abogan por la utilización de nuevos marcos teóricos que tomen prestados conocimientos de otras disciplinas y permitan un estudio multidimensional que pueda establecer relaciones entre la ventaja competitiva de una empresa en un entorno internacional con las acciones que lleva a cabo dentro de las estrategias de no mercado y las capacidades necesarias para hacerlo.

Por ello, para concluir, realizo una propuesta de futuras investigaciones en el contexto de las empresas españolas en el exterior a la luz de un nuevo marco teórico, el de la “Economía Conductual”, explorando la posibilidad de que esta teoría y metodologías sean utilizadas en la investigación del no mercado. La Economía Conductual es un marco teórico ecléctico que bebe de la economía, la psicología, la sociología y la biología y que

podría resultar adecuado para futuras investigaciones que abordasen el estudio de las estrategias de no mercado con un enfoque multidimensional.

## METODOLOGÍA

Este trabajo tiene una naturaleza cualitativa basada en una exhaustiva revisión de la literatura relacionada con el no mercado y las habilidades directivas. Para seleccionar los artículos más relevantes he realizado dos búsquedas diferentes en las revistas académicas de referencia en el ámbito del “management” (Academy of Management Journal, Academy of Management Executive, British Journal of Management Journal of Management, California Management Review, Cuadernos de Administración, International Business&Economics Research Journal, International Journal of Business and Economic Science Applied Research, Oxford Development Studies, Organization Studies Strategic Management Journal, Rotman Management, Strategic Organization, World Development) a través de la base de datos EBSCO:

- Artículos relacionados con el no mercado y teorías económicas con las palabras clave: nonmarket strategy, corporate political activity, resource-based view theory, agency theory, austrian capital theory, behavioral economics
- Artículos relacionados con las habilidades directivas y el resultado empresarial con las palabras clave: organizational performance, competitiveness, management skills, political skills, cross-cultural, global mindset, business diplomacy.

La revisión de la literatura me ha llevado en ocasiones a libros escritos por autores que he recogido en la bibliografía. He incluido información seleccionada de informes de consultoras en el campo de la dirección estratégica y gestión de recursos humanos, así como revistas de difusión como Harvard Business Review y del World Economic Forum. La información económica la he recogido de los informes anuales de UNCTAD y del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

De la revisión de la literatura e información económica emana la propuesta de una futura línea de investigación de elaboración propia.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para establecer la importancia que puede tener el estudio de las habilidades directivas que hacen a las multinacionales más competitivas es necesario saber cuál es el papel que juegan estas compañías a nivel global, para los países de los que provienen y para aquellos en los que se establecen. Basándonos en el impacto que la actividad de las multinacionales tiene en su país de procedencia, en el país de destino y en el entorno global se muestra cómo el estudio de los factores que suponen una fuente de ventaja competitiva e intervienen en el resultado de estas entidades tiene interés académico.

La globalización hace que el mundo sea más pequeño e interdependiente. De acuerdo con la definición de Guillermo De la Dehesa “la Globalización es un proceso dinámico de liberalización, apertura e integración internacional en un amplio rango de mercados, desde el trabajo a los bienes y desde los servicios al capital y la tecnología” (De la Dehesa, 2006).

En este contexto, las empresas multinacionales (EMs) son actores económicos que afectan y se ven afectados por la globalización. La búsqueda de rentabilidad lleva a las empresas a una aproximación más amplia hacia los mercados procurando nuevos recursos y capacidades, la diversificación de riesgos, la generación de economías de escala y la desagregación de los procesos de producción en cadenas de valor globales. Una parte importante de la actividad de las multinacionales en el extranjero se canaliza a través de la Inversión Extranjera Directa.

### LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y SU RELACIÓN CON EL NO MERCADO.

Las EMs son el principal canal a través del que la Inversión Extranjera Directa (IED) accede a los mercados. La IED juega un importante papel para las economías nacionales como fuente de reservas, empleo, crecimiento y equilibrio del ciclo económico.

De acuerdo con la información recogida por UNCTAD, los flujos mundiales de IED en 2016 en el mundo ascienden a 1,75 billones de dólares de los Estados Unidos (UNCTAD,

2017). Esta cifra representa una caída del 2% con respecto al año anterior. La inversión en los países en desarrollo disminuyó aún más, en un 14% (anexo 1). La propia Agencia de Naciones Unidas califica de “problemática” esta evolución, a pesar de que la inversión se está recuperando y las proyecciones son optimistas. Y ello porque la IED es todavía la mayor fuente de financiación para las economías en desarrollo.

Las expectativas de un mayor crecimiento económico en las principales regiones, la reanudación del crecimiento del comercio y un repunte de los beneficios empresariales podría propiciar un pequeño aumento de la inversión extranjera directa” (...) “Para lograr avances en materia de desarrollo sostenible -y una paz duradera- se requiere más inversión en infraestructuras básicas, energía, agua y saneamiento, mitigación del cambio climático, salud y educación, así como en capacidad productiva para generar empleo y un crecimiento en los ingresos (UNCTAD, 2017, pág. 3 y 9).

El mismo informe refleja que los flujos hacia las economías desarrolladas aumentaron un 5% y los flujos hacia las economías en transición casi se duplicaron. Esto es una muestra de que la mayoría de los flujos se producen entre países desarrollados, de hecho, un 59% del total, siendo los Estados Unidos la primera economía receptora, seguida por el Reino Unido.

Los beneficios de las empresas son, según afirma la UNCTAD, un factor relevante para la evolución de la inversión, pero los Gobiernos observan la IED de diferentes maneras. Pueden apoyarla y ser proactivos o incluso jugar en su contra y crear barreras de entrada. Conocer esta posición es vital para las EMs. Las compañías buscan la rentabilidad a largo plazo, por lo que sus tiempos no coinciden con los ciclos políticos y cualquier amenaza a sus intereses puede ser un factor que desanime a la inversión. Es aquí donde las estrategias de “no mercado” juegan un relevante papel a través de la actividad política corporativa (“Corporate Political Activity”). Hillman y Hitt (1999, pág. 826) definen estas estrategias como los “intentos corporativos para dar forma a las políticas gubernamentales de manera favorable para la compañía ayudando, de esta manera, a crear las mejores condiciones posibles para sus intereses en los países en los que se establecen”.

Los directivos de las EMs, junto con los representantes diplomáticos en los países, trabajan con los Gobiernos para crear una mejor regulación, integrar mercados y negociar acuerdos de diversa índole que faciliten y optimicen el resultado de sus inversiones. A cambio, las EMs exportan su Know-How y mejores prácticas, elevan las capacidades propias y locales, incrementan su competitividad y crean nuevas oportunidades. Es por todo ello que la UNCTAD establece su propio papel como una guía para que los países creen las políticas y condiciones que favorezcan tanto la inversión como la atracción de inversión.

El impacto que la acción de las EMs tiene en los países es controvertido y sujeto de estudio e investigación académica. Es difícil explicar por qué la inversión conlleva desarrollo y crecimiento en algunos casos, pero parece inútil o incluso contraproducente en otros. Henisz (2008) subraya la dificultad que conlleva comprender cómo deben combinarse los elementos para que lleven a un crecimiento sostenible explicando que la entrada de capital es insuficiente desde este punto de vista y que “la evidencia empírica es consistente con el argumento de que la IED, como cualquier recurso económico, puede ser utilizado para bien o para mal en un sistema político” (pág.19).

“Si la IED promueve el crecimiento es indirectamente a través del conocimiento y tecnología que conlleva y que se difunde (...) Estos beneficios económicos indirectos están en el corazón del argumento económico del efecto beneficioso de la IED en el crecimiento (...) que se vería mejorado por la promoción de políticas favorables para incrementar la asignación eficiente de los recursos en la sociedad” (pág.8)

Los autores Narula y Dunning (2010) lo explican afirmando que

“La actividad de la EM no es una *conditio sine qua non* para el desarrollo industrial (...) A pesar de que las EMs pueden tener ciertos beneficios directos (como empleo, balanza de pagos, etc.) la contribución más significativa al crecimiento de la capacidad productiva es indirecta (pág. 266)

Vemos como los autores convienen que, para abordar esta cuestión, es necesario observar la manera en que las multinacionales se relacionan con la economía que las recibe. Las multinacionales buscan factores complementarios en el extranjero por lo que la inversión se asienta preferiblemente en lugares donde existen fuertes ventajas de localización, regulación favorable y capacidad de absorción. Es decir, las externalidades positivas dependerán de las condiciones previas de los países que reciben la inversión y de su capacidad para integrar y aprender lo que las EMs les pueden aportar. “La IED tiende a ser más vigorosa cuando las capacidades locales son fuertes (...) y menos cuando son débiles. (...) La creación de vínculos y la internalización de los efectos indirectos de las EMs dependen de la capacidad de absorción local” (Lall & Narula, 2004, pág. 449). Es necesario, por tanto, establecer vínculos que lleven a capturar el conocimiento y generar oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la multinacional y cuando esto ocurre tanto la empresa como el país receptor y sus empresas locales se ven beneficiados.

Las estrategias de no mercado se encargan de generar los vínculos entre las empresas multinacionales, los gobiernos, sus instituciones, entidades locales, centros educativos... con el objetivo de acomodar el entorno a sus necesidades produciendo ventajas significativas para ambas partes.

De acuerdo con los datos recogidos por UNCTAD hay unas 100.000 empresas multinacionales que poseen más de 860.000 filiales en el mundo. Las ventas de las filiales extranjeras aumentaron un 7,3% en promedio de 2012 a 2016 y el empleo aumentó un 4,9%, dando trabajo a más 82 millones de personas en 2016. Sin embargo, la rentabilidad sigue en descenso siendo del 6% en 2016.

Es posible analizar la propiedad de las filiales extranjeras que, de acuerdo con el Informe de 2016, es cada vez más compleja. “Más del 40% de las filiales extranjeras en todo el mundo tienen varios pasaportes”. Además, el 80% de los países restringen la participación extranjera mayoritaria. (UNCTAD, 2016, pág. 9). Sin embargo, no existen datos globales referentes a los directivos al frente de estas filiales y la complejidad a que se enfrentan.

Se sabe, por tanto, que la IED es una pieza clave del desarrollo sostenible y una importante fuente de financiación y recursos. Se sabe también que los beneficios empresariales determinan las decisiones sobre la inversión y que estos beneficios dependen en gran medida de cuestiones de “no mercado” que las EMs deben abordar. Se conocen en detalle los datos de IED y su evolución. Podemos conocer, aunque no de forma exacta, el número de empresas multinacionales en el mundo, así como el número de empleados, y el volumen y evolución de sus ventas y sus beneficios. Pero no existe información detallada acerca de los directivos que están al frente de esas inversiones. No sabemos cuántos son, si son nacionales de los países en los que opera la EM o son expatriados. Y por supuesto no sabemos cuáles son sus competencias o habilidades.

## **ESTRATEGIAS DE NO MERCADO**

El objetivo de este trabajo es establecer posibles puntos de conexión entre las estrategias de no mercado, las capacidades de los líderes y los resultados de las compañías que dirigen, cuando manejan situaciones sobre las que no tienen control directo, gestionando un contexto institucional o social en un entorno internacional.

Las estrategias de no mercado se encargan de generar los vínculos entre las empresas multinacionales, los gobiernos, sus instituciones, entidades locales, organizaciones no gubernamentales, centros educativos... con el objetivo de acomodar el entorno a sus necesidades produciendo ventajas significativas para ambas partes. “Se trata de las acciones de una compañía dirigidas a mejorar sus resultados gestionando los contextos institucionales y sociales de la competitividad económica”. (Mellahi, Frynas, Sun, & Siegel, 2016, pág. 144)

Las empresas intervienen para fijar las reglas del juego, hacerlas predecibles y estables, garantizar la protección de sus derechos de propiedad, obtener una regulación favorable desde el punto de vista fiscal, requisitos para la inversión, condiciones del mercado de trabajo en el que se van a establecer, calidad educativa presente y futura,

facilidades para trasladar personal de la matriz, o cualquier otra cuestión que pueda ser de su interés.

Los autores reconocen que la dicotomía “mercado/no-mercado” no es pacífica. Se trata más bien de una distinción académica en la que se hace difícil determinar cuándo una acción empresarial entraría en una u otra categoría. De hecho, “se podría argumentar que cualquier transacción en el mercado es resultado de fuerzas sociales, políticas, culturales y económicas que la configuran” (Frynas, Child, & Tarba, 2017, pág. 559).

En cualquier caso, la distinción es interesante ya que, convienen los autores, el conjunto de habilidades que son necesarias en los entornos de no mercado es muy diferente al de las competencias técnicas, económicas o comerciales. Se trata de lo que llaman “habilidades políticas y sociales” (Frynas, Mellahi, & Pigman, 2006), que resultan mucho más ambiguas e indeterminadas. Esta es precisamente la razón que hace necesario estudiar estas estrategias a la luz de otras disciplinas que aportarán, sin duda, mayor claridad al debate.

Cuando la literatura hace referencia a las estrategias de no mercado está hablando de dos tipos de relaciones:

- CPA (Corporate Political Activity): como el conjunto de acciones dirigidas a gestionar e influir en instituciones y actores políticos de manera favorable para una compañía.
- CSR (Corporate Social Responsibility): como las acciones de una compañía en pro de un bien social que permiten de alguna manera mejorar sus resultados.

La actividad política corporativa es un factor relevante a la hora de determinar el éxito de la inversión de una multinacional en un país. Esta actividad se encarga de crear lazos, establecer vínculos, llegar a acuerdos que mejoren las condiciones en las que se va a asentar la compañía. De su efectividad depende no sólo la decisión de inversión en un país determinado sino el éxito de la misma. Son los directivos, los ejecutivos de las multinacionales y de sus filiales quienes se encargan de establecer y mantener esos vínculos en línea con la estrategia de la matriz o siguiendo estrategias que diseñan

localmente. Oliver&Holzinger (2008) realizan una clasificación de las estrategias políticas en “proactivas, defensivas, anticipatorias y reactivas”, siendo su objetivo último la creación o mantenimiento de valor para la compañía.

Un ejemplo de lo anterior es el caso de la inversión de la multinacional estadounidense de tecnología Intel en Costa Rica. Intel examinó varios países en América Latina para construir un nuevo centro de ensamblaje de sus microprocesadores entre los que estaban Chile, Brasil y México. La proactividad del Gobierno de Costa Rica a través de la “Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo” atrajo la atención de Intel. Costa Rica fue seleccionada por su nivel educativo, transparencia, estabilidad y facilidad de su regulación para establecer una compañía. Intel estableció acuerdos con las autoridades educativas y universidades para ofrecer becas y programas de capacitación a estudiantes de diferentes niveles, desde la educación secundaria hasta los estudios superiores, sobre todo de ingeniería, con el objetivo de preparar al personal que necesitaría en su filial. Todo ello conllevó importantes beneficios no sólo para la compañía sino para todo el sector, nuevas inversiones entraron en el país siguiendo el éxito de Intel, las exportaciones se incrementaron y tradujeron en un mayor crecimiento. (Mortimore, 2000).

Como vemos no se trata de cuestiones de mercado, sobre las que podríamos sostener que es más sencillo establecer una relación de causalidad. En las estrategias de mercado el control sobre el resultado, el retorno de la inversión o el proceso de decisión, dependen de variables como el producto, el servicio, los sistemas productivos, el precio, el contexto económico... El “no mercado” es un contexto en el que es difícil establecer una relación directa entre las acciones que emprende la compañía y los resultados que obtiene. Además, las acciones se llevan a cabo estableciendo relaciones entre actores empresariales y actores institucionales o políticos sobre los que no se detenta una posición de jerarquía, entrando en juego términos como el “poder” y la “influencia”, que, como veremos, se manejan más fácilmente desde otras disciplinas. Se trata de actores políticos y gubernamentales, instituciones, organizaciones no gubernamentales, entidades de la sociedad civil, comunidades locales...con las que se llevan a cabo actividades de “lobbying”, contribuciones a campañas, aportaciones de diversa índole a causas sociales y con los que se construyen, en definitiva, lazos personales.

Esta actividad política puede resultar en beneficios para la compañía como la reducción de la incertidumbre, de los costes de transacción o el incremento de la sostenibilidad a largo plazo (Hillman et al., 1999). Los autores argumentan que “una efectiva estrategia de no mercado es de vital importancia para la supervivencia de la organización, su desempeño y posiblemente su ventaja competitiva sostenible” (Mellahi et al. 2016, p.145). Sin embargo, los estudios empíricos revisados por Mellahi et al. (2016) arrojan resultados diversos. La mayoría encuentran una asociación positiva entre las estrategias de no mercado y el resultado de la compañía, pero otras reportan un resultado poco significativo e incluso una relación negativa. “Habitualmente es difícil aislar el impacto de la CPA en el resultado de la organización” (Lawton, McGuire, & Rajwani, 2013, pág. 96), por lo que no hay una consistencia empírica en la relación entre el no mercado y los resultados empresariales.

Rufín et al. analizan las estrategias de no mercado de multinacionales que trabajan en el sector de servicios públicos en América Latina. Por definición estas empresas están expuestas a cambios del entorno regulatorio e incluso a la expropiación. Afirman los autores que la dificultad para analizar las estrategias de no mercado reside en el hecho de que rara vez aparece información al respecto en las publicaciones oficiales o no oficiales de las empresas y también al hecho de que exista la percepción generalizada de que se trata de actividades cuestionables. (Rufín, Parada, & Serra, 2008). Hadani et al. argumentan que la inconsistencia en los resultados se debe a la incertidumbre del propio proceso político y la duda sobre si las empresas pueden realmente influir en él a través de su actividad corporativa. Influye además la incertidumbre sobre el impacto que las políticas tendrán en el resultado y el hecho de que los directivos puedan anticiparlo para actuar proactivamente y a priori (Hadani, Bonardi, & Dahan, 2017).

## MARCOS TEÓRICOS UTILIZADOS

Los autores Frynas, Child y Tarba realizan una revisión de la literatura sobre las diferentes formas de estrategias de no mercado, y avanzan lo que podrían ser nuevas vías de investigación en el futuro. Subrayan que su estudio se beneficiaría de una aproximación integral e interdisciplinar, tomando prestados marcos teóricos procedentes de otras disciplinas, contribuyendo así a su mejor comprensión (Frynas et al., 2017).

Para analizar la relación entre estrategias de no mercado y competitividad se han utilizado principalmente cinco marcos teóricos, sintetizados por Mellahi et al. (2016) como sigue:

- Institutional Theory: la supervivencia y crecimiento de las compañías depende de la adquisición de legitimidad otorgada por los actores institucionales
- Stakeholder Theory: las compañías se ven afectadas por las acciones de diferentes grupos de interés y por ello deben atenderlos
- RDT, Resource Dependence Theory: la supervivencia y crecimiento dependen del acceso a recursos de actores externos
- RBV, Resource Based View: la diferencia entre el desempeño de las compañías se ve influenciada por recursos y capacidades específicas de no mercado
- Agency Theory: los directivos y agentes tienen distintos objetivos e incentivos que condicionan sus decisiones estratégicas

La investigación del no mercado a la luz de estos marcos teóricos presenta lagunas de diversa entidad y, por ello, los autores abogan por nuevas líneas de investigación que puedan aportar enfoques novedosos. Por todos Mellahi et al. (2016).

Entre todos los marcos teóricos, RBV ha sido el más utilizado para las investigaciones de las estrategias de no mercado y su tratamiento en términos de ventaja competitiva.

Según la definición de Barney:

Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sostenible cuando está implementando una estrategia que crea valor y que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y cuando esas otras compañías son incapaces de replicar los beneficios de esa estrategia. (Barney, 1991, pág. 102)

Sin embargo, la perspectiva de este marco teórico, que se basa en los recursos y capacidades presentes en la organización, ha sido criticada por “recaer en catálogos agregados a nivel de la firma, sin examinar a individuos o grupos”, así como por su incapacidad para responder a la cuestión de “cómo las firmas pueden organizar específicamente las capacidades políticas en el contexto del no mercado” (Lawton, Rajwani, & Doh, 2013, pág. 1). Remarcan los autores que “en el centro de las capacidades de “lobby” están las aproximaciones individuales de los directivos de asuntos políticos. Ello refleja la interacción entre la dirección y su entorno (...)” (Lawton & Rajwani, 2011, pág. 184).

En las más recientes corrientes de la Economía, el factor individual es una parte esencial del análisis si se quieren establecer relaciones entre estrategias, decisiones económicas y resultados. Parece superado por la investigación académica el concepto de las organizaciones como cajas negras, como si fueran repositorios de recursos intercambiables que responden bien a teorías como RBV, RDT o Transaction Cost Theory, puramente económicas, pero que no pueden responder a las diferencias de eficiencia y rentabilidad de las organizaciones. Son necesarias, por tanto, las aportaciones de la evolución de estas teorías y de otras nuevas que incorporan las capacidades y comportamiento humano como factor diferencial de desempeño difícil de imitar y generador de ventaja competitiva.

Los objetivos de las compañías pueden no coincidir con los objetivos de los directivos a nivel individual. Es muy posible, que los directivos establezcan relaciones en su propio beneficio, de su futuro profesional o reconocimiento personal. La Teoría de Agencia es la que ha tenido mayor influencia a la hora de estudiar la vinculación entre la compensación del CEO y los resultados de la responsabilidad social corporativa (Deckop, Merriman, & Gupta, 2006). En una investigación sobre el impacto de la estructura salarial de los CEOs sobre la CSR, los autores concluyeron que las compensaciones a corto plazo están negativamente relacionadas con la CRS mientras las compensaciones a largo plazo tienen una relación positiva.

Las características, creencias, valores y capacidades de los actores implicados son por naturaleza diferentes. Un trabajo de investigación en esta dirección, que pudiera integrar teorías económicas, con otras de índole psicológico, sociológico y de desarrollo del liderazgo, podría aportar ideas sobre la manera en que ambas expectativas y objetivos, los empresariales y los personales, deban estar alineados en pro de la potenciación del resultado corporativo. Podría también encontrar la relación entre los comportamientos de los directivos que obtienen los mejores resultados en entornos de no mercado y establecer las vías para su detección y desarrollo.

Encontramos varios autores que proponen aplicar los principios de la Escuela Austríaca para estudiar las “expectativas asimétricas” de los directivos y su influencia en el establecimiento de relaciones e implementación de estrategias de no mercado (Frynas et al., 2017). Foss e Ishikawa argumentan que los conocimientos que se derivan de la Escuela Austríaca tienen mucho que aportar a la dirección estratégica, enriqueciendo los que se derivan de las Teorías de Agencia o RBV, resultando en lo que ellos denominan “Dynamic Resource-Based View” (Foss & Ishikawa, 2007).

La perspectiva austríaca añade subjetividad introduciendo cuestiones como los conocimientos previos del empresario o su modelo mental, y argumentando que los recursos no aportan valor por sí mismos, sino que dependen del uso y papel que el empresario les concede a la hora de diseñar e implementar las estrategias. Es decir, vuelve a traer las características personales, el juicio, la creatividad, los conocimientos, las creencias y la experiencia del empresario que toma decisiones como factores

fundamentales a considerar entre los recursos que suponen elementos de ventaja competitiva para la compañía. Es el empresario quien, en función de su propio juicio, adopta decisiones con respecto a los recursos que pone en juego. La ventaja competitiva es un término dinámico, sujeto al cambio en los recursos y a como el empresario se adapta a estas circunstancias.

Abundando en el enfoque individual, algunos autores han puntualizado la necesidad de trazar una línea entre la actividad política de las empresas y aquellas otras acciones que puedan calificarse de corrupción. No estamos hablando de actividades cuestionables desde el punto de vista ético, pero para establecer una vinculación entre las capacidades de los directivos y el éxito de las estrategias de no mercado, se hace necesario analizar los objetivos particulares que guían estas acciones, así como los mecanismos que utilizan (Londoño-Correa & Garzón, 2016).

A la vista de todo lo anterior, el trabajo de Mellahi et al. (2016) aboga por incorporar no solo nuevos marcos teóricos desde el punto de vista de la economía, sino que propone un abordaje integral de la cuestión que permita relacionar motivaciones, estrategias, capacidades y resultados (gráfico del modelo integral propuesto recogido en anexo 2). Este enfoque permite analizar el no mercado desde dos puntos de vista:

- Externo: mecanismos utilizados para establecer las relaciones adecuadas a los intereses de la compañía,
- Interno: recursos y capacidades que llevan a diseñar e implementar de manera efectiva las estrategias de la compañía.

El análisis interno permite entrar en el estudio de las capacidades partiendo de la más básica asunción de que las estrategias, las decisiones, el establecimiento de relaciones, son llevadas a cabo por personas, por lo que es fundamental prestar atención a los factores individuales, o lo que los autores denominan “micro-level analysis”. Es en este punto en el que los autores proponen avanzar utilizando marcos teóricos que vinculen los económicos con los de teorías de liderazgo. De esta manera se podrían obtener respuestas a preguntas como las que ocupa a este trabajo y establecer vínculos entre las características del liderazgo, el no mercado y el resultado.

Todo lo anterior es recogido por Teece (2017). Su trabajo pone las capacidades en el centro del debate (Capability Theory). Conecta el desarrollo y crecimiento de las organizaciones con la gobernanza corporativa, la desigualdad, el desarrollo económico y la riqueza de las naciones. Recoge y aporta nuevas perspectivas a las teorías de Agencia, RBV y Dynamic Resource Based View, para afirmar que es necesario cubrir los “gaps” de capacidades en las organizaciones para lograr ventajas competitivas a largo plazo. Cita Teece a John Sutton de la London School of Economics cuando sostiene que “la causa de las diferencias en la riqueza de las naciones reside, en su mayor parte, en las capacidades de las compañías” (Sutton, 2012, pág. 8).

La base del trabajo de Teece es la asunción de que las compañías se diferencian a través del aprendizaje, el emprendimiento, la innovación y la astuta toma de decisiones; en suma, las compañías se diferencian por sus capacidades, especialmente sus capacidades para decidir, innovar y cambiar.

Es la capacidad de los directivos de diseñar estrategias efectivas, asignar recursos, establecer relaciones, tomar decisiones, transformar los negocios, la que conlleva resultados diferentes en situaciones y entornos iguales. Se trata de hacer lo correcto en el momento correcto. Es esa capacidad dinámica de observar, diagnosticar, diseñar una estrategia y accionarla, la agilidad para corregirla y reformularla la que determina el resultado empresarial.

El entorno de no mercado es donde, si cabe, son más necesarias estas capacidades dinámicas, capacidades que no pueden ser compradas, sino que se desarrollan, se construyen con base en la experiencia y mediante la combinación adecuada de muchas otras. Por tanto, el estudio del vínculo entre las estrategias de no mercado, las capacidades necesarias y los resultados que se obtengan se enriquecería a través de la observación desde nuevos marcos teóricos multidisciplinares que consideren los factores individuales.

## ¿UN NUEVO MARCO TEÓRICO?

Por un lado, el estudio del no mercado se ha venido realizando desde marcos teóricos en el campo de la economía. Por otro, el estudio sobre las capacidades directivas y su desarrollo se lleva a cabo tradicionalmente desde marcos teóricos en el campo de la dirección estratégica y la psicología. Sin embargo, como hemos visto, los autores abogan por avanzar mediante estudios de naturaleza multidisciplinar que permitan un análisis desde la perspectiva individual para establecer un vínculo entre las capacidades y el resultado o eficiencia empresarial.

Creemos firmemente que existe un enorme valor en el préstamo de aprendizajes y metodologías de disciplinas como la sociología, la ciencia política la psicología y la historia. (...) Nuestro análisis de la literatura sobre la estrategia de no mercado revela una desconexión entre la llamada de los autores por una perspectiva multi-teórica y el exceso de confianza que se da en la investigación empírica a las lentes teóricas únicas (...) Sugerimos que los factores intra-organizacionales y de nivel individual, que están poco estudiados en la literatura actual, juegan un papel esencial en lo que se refiere a capturar el juego entre la estrategia de no mercado y el resultado organizacional. Apostamos por una mayor integración teórica, micro-macro, en la literatura sobre la estrategia de no mercado para desarrollar una mejor comprensión del impacto de la estrategia de no mercado en el resultado organizacional (Mellahi et al., págs. 166, 167 y 169).

Las carencias que señalan los autores para poder analizar esta cuestión, y su propuesta de enfoque multidisciplinar, me llevan al análisis de un marco teórico que aborda el estudio económico desde el punto de vista de las características y comportamiento individual denominado “Behavioural Economics” o “Economía Conductual”. Se trata de una corriente procedente de la Universidad de Chicago, basada en los trabajos de los profesores Kahneman y Tversky, que precisamente combina teorías y aprendizajes procedentes de la psicología, la sociología, la biología y la economía con el objetivo de comprender mejor el comportamiento humano. Estas teorías sirven de base para los estudios más actuales de comportamiento directivo. (Wilkinson & klaes, 2007)

La base de la Economía Conductual está en la convicción de que incorporar la vertiente psicológica a los estudios económicos ofrecerá mejores resultados en los estudios de campo. Los resultados serán más congruentes con la realidad y ofrecerán una mayor capacidad predictiva. A mayor precisión en el análisis de las causas de un comportamiento, mayor precisión en las predicciones de futuro y posibilidad de generación de teorías y políticas.

Richard Thaler recibió el Premio Nobel de Economía en 2017 por su contribución a la creación de puentes entre la Economía y la Psicología en las decisiones individuales y es considerado el padre de esta disciplina. La principal diferencia con otros campos de la economía estriba en que estos asumen que las decisiones y preferencias de las personas están bien definidas, son estables y racionales. Thaler desafió estas teorías demostrando anomalías del comportamiento humano que no podían ser explicadas por las teorías económicas clásicas. Junto con el profesor Cass Sunstein introdujo el concepto de “nudge” como el “empujón” necesario para superar estas anomalías o condicionantes individuales en beneficio de una más eficiente toma de decisiones (Thaler & Sunstein, 2008).

La importancia de las decisiones es subrayada por Lawton&Rajwani (2011) cuando afirman que “las elecciones concretas de los directivos juegan un papel fundamental a la hora de diseñar las capacidades de “lobbying” a través de la elección de los niveles de inversión en capital humano, red de relaciones y modificaciones en la estructura” (pág.168). Por tanto, el concepto de “empujón” a que se refieren Thaler&Sunstein (2008) sería útil en el contexto del comportamiento directivo y las decisiones de asignación de recursos a las estrategias de no mercado (e.g. tiempo, formación, dinero, entre otros) que en última instancia podrían vincularse a un resultado económico.

En el capítulo siguiente analizo cuáles son las capacidades que la literatura vincula al ámbito del no mercado. La economía conductual nos permite ir un paso más allá y analizar cuáles son los factores que influyen en la efectiva utilización de las capacidades por parte de los directivos a través de sus decisiones. Un estudio realizado a la luz de esta teoría permitiría analizar la disposición individual de los directivos a utilizar las

habilidades que tienen en el entorno internacional del no mercado y relacionarlo con su impacto económico, en función de determinadas variables.

La teoría expone cuáles son los condicionantes de las decisiones económicas que tomamos. Para el estudio del no mercado pueden ser considerados importantes los siguientes:

- Aversión al riesgo: Las personas están más dispuestas a tomar riesgos para evitar una pérdida que para obtener una ganancia
- Statu Quo: Las personas prefieren mantener el Statu Quo, incluso cuando hay grandes ganancias a un coste reducido
- Gratificación Inmediata: Las personas tienden a tomar decisiones con las que obtienen una gratificación inmediata y a posponer aquellas cuya gratificación es a largo plazo

La diferencia con las teorías económicas utilizadas hasta ahora en el no mercado estriba por tanto en tres extremos:

- Abordaría la cuestión desde el punto de vista del individuo
- Permitiría relacionar las capacidades del individuo y su disposición a utilizarlas con las decisiones que toma
- Permitiría cuantificar el impacto económico de las decisiones

La metodología empleada por los estudios de economía conductual podría responder a las demandas de los autores en lo que respecta a la investigación del no mercado. Se trata de una metodología ecléctica que combina los métodos utilizados por los economistas con los utilizados más frecuentemente por los psicólogos, sociólogos o biólogos. Bajo el argumento de que los fundamentos de las decisiones se estaban analizando desde diferentes perspectivas aisladas, esta disciplina aboga por una unificación de manera que unas puedan aprender de otras. Se trataría de utilizar las metodologías de forma complementaria empleando los métodos de análisis de la economía junto con los de la psicología (Wilkinson & Klaes, 2007).

Según los autores, la simple observación sobre el terreno puede no llevar a resultados concluyentes y por ello es necesario recurrir a metodologías basadas en experimentos (“experimental economics”). De esta manera se dejarían entrar variables psicológicas del individuo que ofrecerían resultados más específicos y con mayor capacidad predictiva. Los estudios experimentales permiten al investigador introducir variables reales o hipotéticas (por ejemplo, un tipo de recompensa) y observar directamente el impacto en la decisión. Esto hace que los resultados se aproximen más a lo que ocurrirá en la vida real.

Numerosos estudios en el campo de economía conductual se realizan empleando un sistema híbrido entre la metodología de campo y la experimental que denominan “extra-laboratory experiments”. Para ello se llevan a cabo estudios de campo en los que los investigadores introducen variables cuyo efecto es observado de manera directa. Esto permite a los investigadores introducir variables camufladas en cuestiones socialmente sensibles y observar su poder condicionante de la decisión tomada por el individuo.

Esta metodología no está exenta de críticas, sobre todo en lo que respecta a la extrapolación de sus resultados de cara a poder formar una teoría, en el sentido de que la observación de resultados sobre comportamiento humano no permite el mismo tratamiento, por ejemplo, que un experimento en el campo de la física (Wilkinson & Klaes, 2007, pág. 42). Argumentan algunos autores, además, que “ha habido una tendencia a ser demasiado entusiasta haciendo extrapolaciones a partir de datos muy escasos” (Binmore & Shaked, 2010, pág. 87).

En el último apartado de este trabajo exploro la posibilidad de que esta teoría y metodologías sean utilizadas en la investigación del no mercado, poniendo el foco en las características individuales de los directivos que llevan a cabo estas estrategias y su relación con el resultado empresarial.

## LIDERAZGO, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD

En el capítulo anterior he analizado los marcos teóricos que permiten realizar estudios conectando las estrategias de no mercado con las capacidades y comportamientos de los líderes que las llevan a cabo. En este capítulo exploro la literatura que analiza las capacidades necesarias para llevar a cabo estas estrategias y su relación con el resultado empresarial. Este análisis me lleva a afirmar que no existe evidencia empírica de que determinadas capacidades estén vinculadas específicamente al no mercado y además tengan como consecuencia la producción de unos resultados determinados en un sentido u otro. Sin embargo, sí existe abundante literatura que estudia ambas cuestiones por separado y que, en un estudio multidisciplinar y multidimensional permitiría analizar la cuestión a la luz de sus relevantes hallazgos. Clasifico la literatura de la siguiente manera:

- Literatura que analiza el vínculo entre las habilidades de liderazgo y el resultado empresarial
- Literatura que analiza las capacidades vinculadas al desempeño de las funciones y estrategias necesarias en organizaciones globalizadas

### SOBRE EL LIDERAZGO Y EL RESULTADO EMPRESARIAL

La relación entre liderazgo y resultados es un tema al que se ha prestado mucha atención por parte de los investigadores. Es interesante el trabajo de síntesis de Feng Jing y Avery (2008) en el que se analiza la literatura existente, y se recogen las oportunidades de investigación que en su opinión todavía existen para establecer la relación entre “liderazgo” y “rentabilidad”. Proponen que los nuevos estudios que relacionen los comportamientos de los líderes y los resultados de la organización utilicen mayor número de variables para medir el desempeño y tengan en cuenta el contexto.

Cuando una compañía sienta sus prioridades estratégicas debe encontrar la manera de que éstas sean llevadas a cabo en las diferentes partes de la organización. De manera comprensiva hablamos de la capacidad del líder de crear una visión de futuro, compartirla y establecer y activar los mecanismos que garantizan que el resto de los

miembros de la organización trabajen para conseguir esa visión. Cuando la organización es extensa y está internacionalizada, alinear las decisiones de los líderes locales con estas prioridades estratégicas es, si cabe, más complejo. Cada capacidad, cada comportamiento, cada decisión, hacia dentro o hacia fuera de la organización, tiene un potencial efecto en el resultado.

El liderazgo se ocupa de que los planes estratégicos puedan llevarse a cabo a través de las personas, analizando, diagnosticando, decidiendo, transformando, eligiendo y asignando recursos. El liderazgo, como las capacidades, es dinámico y difícil de imitar. El liderazgo es elección, es fuente de ventaja competitiva y determina el nivel de resultado.

No se discute, y se ha probado en numerosos trabajos, el vínculo existente entre liderazgo y resultado, pero existe todavía campo para la investigación si se quieren obtener resultados concluyentes al vincular las capacidades y comportamientos de los directivos, con los resultados empresariales en un contexto determinado, como sería el caso del no mercado.

Un trabajo de Frynas et al. considera por primera vez las capacidades políticas como “First Mover Advantages” o “Ventajas de Mover Primero” (FMAs) y, en consecuencia, capaces de generar ventaja competitiva cuando una empresa se establece en un mercado y especialmente si se trata de economías en transición (Frynas et al., 2006). Los autores consideran las capacidades políticas como un recurso de las empresas difícil de imitar, capaz de incrementar su eficiencia y rentabilidad y que por tanto juega un papel clave a la hora de explicar el desempeño de una organización.

El estudio se dirigió a examinar como tres compañías se beneficiaron de los recursos políticos como FMAs: Shell-BP en Nigeria, Volkswagen en China y Lockheed Martin en Rusia. El hecho de que sea un estudio de casos hace necesario ser prudente con las generalizaciones, pero en cualquier caso sus hallazgos son interesantes y pertinentes para este trabajo. Los autores afirman que las habilidades para tratar con el entorno de no mercado se pueden aprender y son transferibles. El estudio no realizó un análisis de las capacidades presentes en los directivos, pero se refieren específicamente a la

“diplomacia” y “el mantenimiento de relaciones” como los factores conductores de las ventajas obtenidas por estas empresas. Sugieren también que, en un directivo, estas capacidades son interdependientes con las “no políticas”.

Abundando en el argumento de las capacidades como ventaja competitiva, la figura recogida en el Anexo 3, tomada del trabajo de Teece mencionado en el capítulo anterior (Teece, 2014) recoge la relación entre capacidades dinámicas, estrategia, ventaja competitiva y nivel de beneficio.

Sabemos, entonces, que las capacidades de los líderes están vinculadas al resultado y son fuente de ventaja competitiva. Lo que nos preguntamos a continuación es: ¿Cuáles son las capacidades permiten a los directivos llevar a cabo estrategias de no mercado de forma eficaz?

## SOBRE LAS CAPACIDADES EN ORGANIZACIONES GLOBALIZADAS

La literatura que vincula capacidades y estrategias de no mercado no es extensa. El marco teórico utilizado para el estudio de las capacidades de no mercado ha sido tradicionalmente RBV, lo que ha llevado a los autores a hablar de las habilidades directivas en términos de los “recursos” de la organización necesarios para poner en marcha las estrategias. Dahan (2005) subraya la naturaleza colectiva de la clasificación de estos recursos, como opuesta a la consideración individual de los mismos, de manera que se dejan sin respuesta las preguntas referidas al vínculo entre las características concretas de los líderes, las estrategias de no mercado y el resultado (Mellahi, 2016, pág.168).

Los estudios más recientes refieren la necesidad de nuevas investigaciones en este campo que traigan aprendizajes de otras disciplinas (Frynas et al., 2006; Frynas et al., 2017; Mellahi et al., 2016). Existen numerosos hallazgos y aportaciones desde distintos ámbitos teóricos en los que apoyarse para futuras investigaciones en búsqueda de las

capacidades que resultan necesarias para poner en práctica estrategias de no mercado en un entorno internacional. He realizado la exploración desde dos puntos de vista:

- Capacidades necesarias en organizaciones globalizadas
- Capacidades necesarias en situaciones en las que no existe dependencia jerárquica

Esas capacidades se encuentran dentro de las que Teece (2014) denomina “dinámicas”. Son capacidades que requieren de aprendizaje, de la experiencia que lleva a determinadas personas a ver el mundo de una determinada manera y que les hace más capaces que a otras personas de llevar a cabo estas tareas.

Pienso que una gran parte de la ventaja competitiva de estas organizaciones vendrá dada por el hecho de contar con líderes capaces de manejarse en entornos y con equipos heterogéneos, pero sobre todo líderes capaces de dominar el campo de la influencia. Los directivos tendrán que lidiar con retos procedentes del entorno institucional, regulatorio, gubernamental que, especialmente cuando se trata de países emergentes, presenta un paisaje incierto y cambiante. Es posible que la internacionalización requiera también un entendimiento con socios locales. Será necesario, por tanto, contar con directivos que puedan conseguir que sus acciones y sus relaciones lleven a que otros realicen aquello que les beneficia o les proporciona un entorno favorable en el que obtener mejores resultados.

Cuando hablamos de grandes organizaciones globalizadas, interconectadas, complejas en sí mismas, los equipos son multidisciplinares, multiculturales, están dirigidos por personas con diferentes capacidades, objetivos y expectativas que deben aprender a trabajar de forma eficiente. Por eso obtienen diferentes resultados.

En un intento por sintetizar los hallazgos de los autores, clasifico las capacidades más relevantes que aparecen vinculadas a las organizaciones globalizadas y al ámbito de la influencia en tres grupos:

- Global Mindset e Inteligencia Cultural: capacidades para liderar en un entorno global y multicultural (cosmopolitismo, empatía intercultural, autoconfianza, curiosidad...)
- Diplomacia: capacidades para influir y construir relaciones efectivas (credibilidad, honestidad, negociación, influencia, comunicación...)
- Integrative Thinking y Agilidad Estratégica: capacidades para comprender y gestionar la dimensión local y global del negocio (conocimiento del negocio, creatividad para manejar tensiones en entornos complejos, detección de necesidades locales y activación global...)

Recojo a continuación principales aprendizajes de cada uno de estos grupos, que entiendo que podrían ser aplicables al no-mercado.

#### 1. Global Mindset e Inteligencia Cultural

El concepto de Global Mindset, o “mentalidad global”, fue acuñado como respuesta de los autores a la pregunta de cuáles habrían de ser las competencias de los líderes en un entorno globalizado y si estas competencias eran diferentes a las habitualmente tratadas en el campo del liderazgo.

Javidan y Bowen (2015) se refieren a esta capacidad en términos de ventaja competitiva y lo explican en los siguientes términos:

Mientras un elemento fundamental del liderazgo es la habilidad de influir en otros, el liderazgo global conlleva un desafío adicional ya que los objetivos de esa influencia son de otras regiones y tienen diferentes visiones del mundo. Diferencias culturales, políticas e institucionales que dan forma a como las personas y sus visiones interactúan entre sí en los negocios y el liderazgo. (...). La mentalidad global es el conjunto de atributos que capacitan al directivo para influir en individuos, grupos y organizaciones alrededor del mundo para alcanzar objetivos globales. (pág. 44)

Reconociendo la falta de estudios empíricos sobre el liderazgo global, un grupo de profesores de Thunderbird School of Global Management realizó un estudio a más de 1.000 directivos de grandes organizaciones, con el objetivo de identificar las competencias claves de un directivo global. El estudio llevó a la construcción de un modelo, Global Mindset Inventory (GMI) que sistematiza las capacidades que muestran una mentalidad global y su correlación con altos niveles de desempeño individual. Es interesante ver recogidas en este modelo capacidades como el ser curioso, diplomático o empático (Anexo 4). Las herramientas basadas en este modelo pueden ser utilizadas para detectar competencias, diseñar programas de formación adaptados a objetivos de desarrollo, y evaluar el progreso. Más de 23.000 directivos de alrededor de 250 empresas de todo el mundo han utilizado esta herramienta y han determinado que es un “eficaz predictor del desempeño” (Javidan et al. 2015).

La profesora M. Teagarden, en el seno de la misma investigación, realiza una clasificación de las dimensiones de la “Mentalidad Global” que agrupan las competencias directivas:

- Capital intelectual: capacidades relacionadas con el conocimiento del negocio y su entorno complejo y cosmopolita, así como la capacidad de operar en entornos dinámicos donde las condiciones cambian rápidamente
- Capital social: empatía intercultural, impacto personal y diplomacia
- Capital psicológico: pasión por la diversidad, espíritu de aventura y autoconfianza.

En sus palabras,

No hay duda de que la investigación realizada por el Thunderbird’s Najafi Global Mindset Institute ha encontrado que un eficiente liderazgo global requiere “global mindset”, en otras palabras, la habilidad de influir en individuos, grupos, organizaciones y sistemas diferentes a los del líder. (...) El problema empieza con el análisis de las “soft dynamics” que influyen en los resultados de las EMs. (Teagarden, 2012, pág. 607)

En esta misma línea, los profesores Alon et. al. abordan el concepto de “Inteligencia Cultural” y realizan un estudio de lo que denominan “Business Cultural Intelligence Quotient- BCIQ” en cinco países. Sus hallazgos sugieren que los factores que llevan a la “inteligencia cultural” son el número de países en los que han vivido los directivos durante más de seis meses, su nivel educativo y el número de lenguas que hablan (Alon et al., 2016).

Los autores abogan por un estudio de campo que pueda sistematizar todos los conceptos relacionados con “Global Mindset” e “Inteligencia Cultural” con el objetivo de desarrollar una Teoría y diseñar un estudio empírico riguroso. (Barzantny et al., 2017).

## 2. Diplomacia

Otro concepto citado en varios de los estudios analizados es el de Diplomacia aplicada a los negocios. La diplomacia es una capacidad que se asocia a la gestión de situaciones sobre las que no se tiene control directo. Es una competencia que sirve para “tender puentes entre el negocio principal y el complejo entorno político en el que las compañías globales conducen sus negocios” (Saner, Yiu, & Sondergaard, 2000, pág. 80). La influencia, la capacidad de persuasión son críticas para las personas al frente de este tipo de empresas en las que deberán hacer frente a conflictos de intereses, presiones, obstáculos y barreras que requerirán de una habilidad política que es difícil de imitar y que puede ser la clave de su ventaja competitiva o su fracaso en el entorno internacional.

En este contexto de no mercado se ha acuñado el concepto de “Diplomacia Corporativa”.

La Diplomacia Corporativa se encarga de las relaciones entre la compañía global y sus múltiples contactos de no mercado (...). Por cuenta de una compañía global los Diplomáticos Corporativos negocian con las autoridades del país receptor y se relacionan con ONGs locales e internacionales para influir en su agenda local y global. Al nivel de la compañía ayudan a definir la estrategia de negocio y las

políticas en función de las expectativas de sus “stakeholders”, dirigen negociaciones bilaterales y multilaterales, coordinan campañas internacionales de relaciones públicas, recogen y analizan información relevante de los países receptores y de comunidades internacionales (...). Los Diplomáticos Corporativos deben construir puentes entre el negocio principal y el complejo contexto político (...) (Saner et al., 2000, pág. 80)

El profesor Huub Ruel se refiere a la Diplomacia Corporativa como un factor esencial en la búsqueda de la legitimidad de los negocios en el entorno internacional.

Diplomacia para obtener acceso a la expansión a mercados extranjeros, diplomacia para obtener la inversión de firmas extranjeras en tu país (...), diplomacia llevada a cabo por los negocios y líderes de negocios negociando con los entornos extranjeros (...). Cuanto más global te conviertes como firma, más importante es estrechar las relaciones con los stakeholders gubernamentales y no gubernamentales. (Ruel, 2013, pág. 14).

La importancia de esta figura está tomando tal relevancia que muchas EMs están contratando diplomáticos para cubrir posiciones estratégicas internacionales y ejecutivos de multinacionales son nombrados para importantes posiciones en la administración pública, “*Diplomats Revolving Door*” (Saner et al., 2000, pág.82).

Los límites profesionales entre el negocio y la diplomacia se han vuelto gradualmente difusos (...). Los servicios de política exterior, gobierno, negocios y universidades necesitan mutuamente su especial experiencia para ser efectivos en el mercado global. (Saner et al., 2000, pág. 83)

Los autores Saner et al. (2000) sostienen que las compañías deben desarrollar “conocimiento diplomático” y los directivos globales necesitan ser formados en “varios campos de la diplomacia” (pág.80). Diseñaron una tabla (en anexo 5) en la que comparan la educación de negocios y la diplomática y proponen una serie de competencias críticas que los Diplomáticos Corporativos deberían tener. Estas competencias permitirían a los directivos de las multinacionales actuar como

mensajeros, hablar en nombre de las compañías y resolver cuestiones políticas complejas involucrando “stakeholders” de fuera de la esfera de control de la compañía.

En esta misma línea, Henisz (2016) sostiene que “los directivos interesados en crear valor sostenible a largo plazo para los accionistas y la sociedad -especialmente en mercados emergentes- deben mejorar sus habilidades como diplomáticos corporativos” (pág.183). Argumenta el autor que “la diplomacia debe estar estructurada de manera que el conocimiento fluya a otras personas clave y departamentos” (pág.183).

Las principales funciones de la diplomacia son, para el autor:

- Detectar y dar forma a oportunidades y amenazas que vienen de fuera de la organización
- Mitigar los riesgos y gestionar internamente el tratamiento de las amenazas, la reconfiguración de la estrategia y su comunicación externa

Todo ello “requiere comunicar las acciones a los stakeholders de manera que se refuerce la confianza (...), y la estrategia sea bien comprendida y apreciada. Las percepciones importan tanto, o quizá más que los hechos” (pág.190). La diplomacia sería la habilidad necesaria para llevar a cabo estas estrategias de conexión externa e interna de forma que se conviertan en una fuente de ventaja para la organización.

### 3. Integrative Thinking y Agilidad Estratégica

La internacionalización adopta distintas formas que están condicionadas no sólo por la estrategia de la empresa sino por la propia regulación del país en el que se pretende establecer. La creación de filiales en plena propiedad, ya sean adquisiciones o inversiones nuevas (“greenfield investments”) no es siempre posible, por lo que es habitual que las multinacionales establezcan alianzas con socios locales, a través de un porcentaje de participación o a través de la creación de una empresa conjunta. La forma en la que la multinacional se establece es un factor adicional a tener en cuenta en lo que respecta a las capacidades de los directivos. Por ello son también pertinentes los

hallazgos de Buckley et al. en su estudio acerca de las capacidades necesarias en las Joint-Ventures internacionales (IJV) (Buckley, Glaister, & Husan, 2002).

Los autores han realizado un trabajo que combina el hecho de ser organizaciones multinacionales, con las especiales circunstancias que se derivan de las relaciones en las que no se tiene una superioridad jerárquica. Han analizado cuatro categorías que denominan:

- “Inter-Partner Skills”: capacidades para establecer y fomentar las relaciones entre los socios de la empresa conjunta.
- “Managing the IJV managers”: capacidades que necesitan los socios de la empresa conjunta para gestionar a sus directivos.
- “Upward Management Skills of IJV managers managing the parent partners”: capacidades que necesitan los directivos de la empresa conjunta para relacionarse con los socios de la misma.
- “Skills of managing the IJV”: capacidades necesarias para garantizar la consecución de los objetivos de la empresa conjunta.

En el anexo 6 recojo la tabla de capacidades vinculadas a estas categorías, en las que observamos de nuevo capacidades como la sensibilidad cultural, flexibilidad, empatía, diplomacia, manejo de la ambigüedad, influencia o credibilidad.

Con similar aproximación, un interesante estudio de la Universidad de Berkeley se refiere al concepto de “agilidad estratégica”, en el seno de una investigación en multinacionales de Fortune 500, como competencia crítica en un mercado globalizado, tanto para mercados desarrollados como emergentes (Fourné, Jansen, & Mom, 2014). Esta agilidad vendría dada por “la capacidad de detectar oportunidades locales”, “activar la complementariedad global” y “capturar el valor local a lo largo del tiempo” (pág.14). Fourné et al. consideran clave también el concepto de “Integrative Thinking”, o “pensamiento integrador,” como la “capacidad para encontrar medidas creativas a la hora de perseguir objetivos contradictorios” cuando se manejan las tensiones que se derivan de la gestión en estas situaciones (pág. 29).

En el anexo 7 recojo las tablas de este estudio en las que figuran las prácticas de siete de las empresas analizadas por los autores en lo que respecta a estas capacidades. Podemos observar como muchas de estas prácticas están dirigidas al establecimiento de lazos locales y de creación de legitimidad en las redes de poder. Citan entre otros, el establecimiento de joint-ventures con empresas locales, la participación en iniciativas regionales de desarrollo económico, alimentar lazos políticos y comerciales con empresas públicas, participar en acciones de voluntariado, crear confianza y reciprocidad con el poder local, alinear los sistemas de incentivos con objetivos vinculados con el establecimiento de estas relaciones..., en definitiva una larga lista que refleja la relevancia que las estrategias de no mercado tiene en la gestión internacional de estas compañías.

En conclusión, es posible afirmar que las habilidades del liderazgo están vinculadas al resultado empresarial y son fuente de ventaja competitiva. No existe una sistematización por parte de la academia sobre cuáles son las capacidades necesarias en el campo del no mercado. Sin embargo, sí que existe extensa literatura sobre capacidades de liderazgo en el ámbito de las compañías globalizadas a la que sería posible acudir para realizar futuras investigaciones con el objetivo de establecer un vínculo entre estrategias, capacidades y resultados en el contexto del no mercado. Estas capacidades son dinámicas, desarrollables y fuente de ventaja competitiva, lo que les aporta interés para la eficiencia empresarial. Por ello, una vez determinadas cuáles son las capacidades necesarias para un liderazgo efectivo en el contexto de no mercado, el reto al que se enfrentan las compañías es el de detectar quién tiene las capacidades que le hacen idóneo para llevar a buen fin los proyectos de internacionalización. Se trata de personas que poseen estas habilidades, tanto por naturaleza como por adquisición a través del aprendizaje y la experiencia además del potencial para seguir aprendiendo y desarrollando otras nuevas.

## PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA ESPAÑA

Este trabajo exploratorio me lleva a concluir que no existe una investigación empírica que determine las capacidades que son necesarias para llevar a cabo estrategias de no mercado y establezca un vínculo con el resultado empresarial. Los autores reclaman la necesidad de nuevas investigaciones que sean llevadas a cabo desde un punto de vista multidisciplinar y multidimensional.

La razón de que no se hayan llevado estudios en este sentido puede estar en la afirmación de Frynas et al. de que los comportamientos políticos son habitualmente “de naturaleza encubierta”, y “las capacidades políticas son difíciles de evaluar en términos cuantitativos a no ser que se estudien en el contexto de una encuesta a los directivos”. (2006, pág. 326). El campo de la Economía Conductual puede resultar de ayuda en este sentido. Es bajo este marco teórico que propongo la siguiente investigación.

### Contexto de la investigación

Como resultado de la revisión de la literatura realizada en este trabajo propongo una futura línea de investigación contextualizada en las empresas españolas en el exterior. Según el Boletín de Inversiones Exteriores, la inversión extranjera directa de España en el exterior en 2017 ha alcanzado los 19.761 millones de euros (descontada ETVE). EL 61,5% de la inversión se destina a Nueva Producción, lo cual supone creación de nuevas empresas o ampliación del capital de empresas existentes para el desempeño de su actividad o expansión de su negocio. El 38,5% restante se destina a adquisiciones que puedan suponer la toma de control de la compañía extranjera o la toma de participaciones minoritarias (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

Según los últimos datos disponibles la posición de la inversión de España en el extranjero en 2015 asciende a 433.026 millones de euros. (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2016).

Existen 8.747 empresas extranjeras participadas (aunque el dato puede no corresponder al total según el informe del Ministerio de Economía ya que se obtiene a través de las memorias de las empresas residentes). Estas empresas emplean a más de 1,2 millones de personas y obtuvieron en 2015 un beneficio de más de 40.000 millones de euros. El 79,4% de la posición española total la generan 244 empresas y los beneficios son generados por el 1,1% de las empresas participadas por españolas. El 50,6% de las empresas tiene una participación superior al 50% en sus filiales extranjeras.

Los países de la OCDE siguen ocupando el primer lugar con el 73.1% de la inversión española. Reino Unido, Estados Unidos y Brasil ocupan los tres primeros puestos de destino. La inversión se concentra principalmente en los sectores actividades financieras y de seguros, la industria manufacturera y el sector de la información y las comunicaciones.

En ningún caso están disponibles datos sobre el número, formación y capacidades de los directivos españoles en el extranjero, pero sabemos que sus acciones y decisiones afectan a más de 8.700 filiales participadas por empresas españolas que dan empleo a más de un millón de personas y que alrededor de 90 empresas reportan unos beneficios anuales de más de 40.000 millones de euros.

A pesar de que no existe información oficial sobre las características de los directivos que están al frente de esta filiales, es posible extraer algunas conclusiones de estudios independientes que muestran tendencias a través de los resultados de encuestas.

En 2017 la multinacional Cigna Corporation junto con la National Foreign Trade Council (NFTC, Nueva York) publicó un estudio independiente acerca de la movilidad internacional de los directivos (Cigna Corporation, 2017). El estudio fue realizado a

través de encuestas a más de 2.700 directivos expatriados en 156 países de distintos sectores en Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio, África y los Estados Unidos. Al margen de otras interesantes conclusiones, el estudio revela que los directivos expresan una necesidad de mayor comunicación y apoyo de sus empresas matrices, así como asistencia y formación en los aspectos “cross-cultural”.

La Consultora BGRS, especializada en movilidad internacional, publicó en 2016 su informe sobre tendencias globales (BGRS, 2016). El estudio se llevó a cabo en 163 compañías globales divididas en tres regiones: América, EMEA y APAC. El estudio, refleja que solamente el 22% de las compañías utilizan herramientas para calibrar la adaptabilidad de los expatriados y sus características al puesto asignado.

El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad español elaboró la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 “con el fin de asegurar que la contribución positiva del sector exterior al crecimiento económico se convierta en un fenómeno estructural y revierta en la creación de empleo”. (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017, pág. 2). El objetivo del plan es contar con una política de Estado para facilitar y reforzar la dimensión internacional de la economía española ya que entiende que es un factor de estabilidad, crecimiento y generación de empleo. Esta estrategia se pone en marcha a través de planes bienales que recogen medidas concretas de apoyo a la empresa española. Entre sus seis objetivos estratégicos se encuentra “desarrollar el capital humano para la internacionalización” (pág.28). El plan se rige por los principios de coherencia y coordinación en la actuación del Estado y su complementariedad con el sector privado. El documento recoge entre sus principales retos “atraer talento y mejorar la formación del capital humano de las empresas en el exterior” (pág.25). Y hace especial referencia a la “insuficiente formación en internacionalización en los cuadros directivos” (pág.26).

En lo que se refiere a la formación del capital humano el plan prevé:

“Potenciar la difusión de los Programas Superiores, Programas “Executive”, Másteres y MBAs especializados en internacionalización de la empresa que se imparten en el campus virtual de ICEX-CECO: Gestión y dirección de negocios

internacionales, Financiación de exportación e inversiones, Internacionalización digital y negocios electrónicos, Mercados multilaterales y gestión de proyectos multilaterales, Instrumentos oficiales de apoyo a la internacionalización, y Habilidades para los negocios internacionales. También se potenciará la difusión de Grados y Máster universitarios, así como de los ciclos de Formación Profesional de Grado superior, relacionados con la internacionalización de la empresa” (pág.48).

El Foro Económico Mundial recoge como uno de los factores del Índice Global de Competitividad vinculado a la eficiencia empresarial la formación de los directivos. España (que ocupa el puesto 34 del ranking general de 137 países en 2018) tiene un amplio campo de mejora en este aspecto ocupando el puesto 85 del ranking en lo que respecta a la formación directiva, y el 38 en lo que respecta a la confianza en su profesionalidad. La capacidad para atraer y retener talento coloca a España en los puestos 76 y 77 del ranking (World Economic Forum, 2018).

Podemos observar que las empresas españolas tienen un camino a recorrer en lo que respecta a la mejora de la formación ejecutiva de los directivos que están expatriados a cargo de intereses españoles en el extranjero. Esta formación está relacionada con la competitividad de las empresas y es foco de interés de las políticas y planes del Gobierno Español, como fuente de contribución a la estabilidad y el crecimiento.

### Objetivo y Pregunta de Investigación

La investigación tiene como objetivo obtener respuesta a la pregunta planteada al inicio de este trabajo: ¿Qué capacidades deben tener los líderes que implementan estrategias de no mercado en un entorno internacional para maximizar el resultado empresarial?

Los autores reclaman un estudio multidimensional. Una línea de investigación bajo el marco teórico de la Economía conductual permitiría abordar la cuestión desde

diferentes perspectivas y obtener respuestas a nuevas preguntas que complementan la anterior:

- ¿En qué medida está condicionado el ejercicio de estas capacidades?
- ¿Es posible desarrollar esas capacidades?
- ¿Cómo pueden los líderes trascender sus condicionamientos para poner en marcha estrategias de no mercado?
- ¿Cómo pueden los líderes tomar mejores decisiones de no mercado para optimizar el resultado de las organizaciones?

### Revisión de la literatura

La literatura a revisar para esta investigación es la recogida en el cuerpo del presente trabajo acerca de los siguientes aspectos:

- Estrategias de no mercado
- Capacidades en organizaciones globalizadas
- Economía Conductual

### Metodología

La investigación propuesta, bajo el marco teórico de la Economía Conductual, se llevaría a cabo mediante el diseño de un experimento (“Extra-laboratory experiment”) con una metodología híbrida que combina estudios de campo con técnicas experimentales. Este experimento permitiría incorporar al estudio los condicionantes del comportamiento individual que matizan el uso de las capacidades de los directivos

Hemos visto que los autores sostienen que el liderazgo es elección y que la elección en un contexto determinado es la que determina el resultado. Un estudio multidimensional permitiría observar las capacidades directivas vinculadas al no mercado teniendo en cuenta los condicionantes que potencian o bloquean las elecciones más eficientes desde el punto de vista del resultado.

La investigación, tomaría como campo de observación a directivos de las cerca de 90 empresas españolas que obtienen beneficios en el exterior para cubrir los siguientes aspectos:

- Realización de un estudio de campo a través de cuestionarios como el propuesto por la Thunderbird School of Global Management para medir la Mentalidad Global (Global Mindset Inventory: GMI) y la Inteligencia Cultural (Business Cultural Intelligence Quotient- BCIQ).
- Diseño de un cuestionario ad-hoc incluyendo otras habilidades propuestas por los autores y sintetizadas en este trabajo: Diplomacia, Pensamiento Integrador y Agilidad Estratégica. Realización de un estudio de campo para evaluar estas competencias.
- Realización de un experimento sobre los mismos directivos que considere el impacto de los condicionantes del ejercicio de esas capacidades en el resultado. El experimento observaría de qué manera los condicionantes del comportamiento como la aversión al riesgo, el mantenimiento del Statu Quo o el sistema de incentivos afecta a la efectiva utilización de las capacidades medidas y por ende al resultado empresarial.

Siguiendo un esquema como el que propongo a continuación cada capacidad seleccionada sería observada a la luz de ciertos condicionantes de comportamiento.

Capacidades → Condicionantes del comportamiento ↓	<b>Mentalidad Global e Inteligencia Cultural</b>	<b>Diplomacia</b>	<b>Pensamiento Integrador y Agilidad Estratégica</b>
<b>Aversión al riesgo</b>			
<b>Statu Quo</b>			
<b>Gratificación Inmediata</b>			

## Resultados Esperados

La hipótesis es que existen habilidades directivas vinculadas al no mercado y que estas habilidades están condicionadas de manera individual. Lo que se espera de esta línea de investigación es determinar cuáles son las capacidades vinculadas a las estrategias de no mercado y de qué manera el ejercicio de estas capacidades está condicionado por aspectos que influyen en el resultado.

La fase experimental podría permitir observar, por ejemplo, a un directivo con capacidades vinculadas a la diplomacia, como la de influir o negociar que se debate entre acudir a una reunión con una institución local para avanzar en las condiciones para establecer unas instalaciones en el futuro o acudir a una reunión con un cliente para cerrar un acuerdo de negocio. El experimento determinaría la razón de la decisión de este directivo que, hipotéticamente, podría ser la existencia de una gratificación inmediata vinculada a la obtención de un nuevo cliente. La economía conductual sostiene que este directivo acudiría a la reunión con el cliente a no ser que recibiera ese “empujón” que le librara de los condicionantes psicológicos de su primera decisión. El experimento podría incluir el cálculo del impacto económico vinculado a cada una de las acciones con el objetivo de realizar proyecciones vinculadas al establecimiento de un “nudge” o “empujón” en determinada dirección.

Los resultados de la investigación ofrecerían información que permitiría tomar decisiones sobre las políticas de selección y formación de los directivos que tienen en sus manos las inversiones españolas en el extranjero para maximizar la competitividad empresarial. Sería posible diseñar planes de desarrollo de habilidades de no mercado que además tengan en cuenta los resultados vinculados a los condicionantes del comportamiento individual, estableciendo los necesarios “empujones” para maximizar el resultado empresarial.

Las meta-aplicaciones de esta investigación están relacionadas con la formación y desarrollo directivo, así como con la atracción y retención del talento en las organizaciones. De esta manera, los planes formativos, tanto públicos como privados, serían dirigidos a aquellas habilidades que tienen mayor impacto en el desempeño de la

organización y por ende en la competitividad. Una vez detectadas las personas, sus competencias y sus condicionamientos la tarea que se debe emprender es la de desarrollar el talento y hacerlo crecer de manera que se conviertan en un recurso sostenible. Poner en marcha planes de formación, generar experiencias de aprendizaje, o llevar a cabo planes de mentoring y coaching son algunas de las medidas más efectivas para el desarrollo de estas capacidades que los autores denominan “dinámicas”, por naturaleza más complejas. En realidad son “meta-competencias”, o habilidades construidas como un conjunto de otras habilidades aplicadas.

Francesca Gino (Gino, 2017) dirige un programa para directivos en el que aplica la Economía Conductual a los problemas de las organizaciones. Su trabajo investiga como impulsar la motivación y desempeño tanto individual como de un equipo. La influencia de la experiencia previa y los modelos mentales son también áreas de su investigación en lo que respecta al aprendizaje y el desempeño individual. Ha estudiado la relación entre las imperfecciones en el juicio y toma de decisiones de los directivos y sus consecuencias para los resultados de la organización. Su trabajo se dirige a mejorar la comprensión de los fallos de elección que pueden ser predecibles y a estudiar como el comportamiento puede ser mejorado o “empujado” en la dirección correcta.

Utilizando como base los aprendizajes extraídos de Behavioral Economics, se está comenzando a estudiar el desarrollo directivo empleando técnicas de Coaching, (Psiloutsikou, 2016). Psiloutsikou en su trabajo propone una definición del Coaching como “el proceso de toma de conciencia de las limitaciones y condicionamientos personales, así como de los patrones de comportamiento, de cara a tomar decisiones conscientes sobre la estrategia que llevarán al objetivo deseado”. La auto comprensión de estos patrones hace que se puedan tomar decisiones conscientes de cara a la consecución de un objetivo, en lugar de que jueguen patrones automáticos. Y no sólo eso, sino que conscientemente se puedan sustituir esos patrones por otros más eficientes desarrollando capacidades nuevas.

Un reciente artículo de Harvard Business Review (Fernández-Araoz, 2017) pone el dedo en la llaga del desarrollo del talento. Señala como en las grandes corporaciones se recurre de manera excesiva a la contratación externa para cubrir posiciones de alta

dirección, y subraya la alta rotación existente entre los altos directivos. Volviendo al tema que ocupa este trabajo me parece acertada la posición de que sean las organizaciones las que deban ocuparse del desarrollo y crecimiento de los líderes que se ocuparán de sus proyectos de internacionalización

Una futura línea de investigación de las habilidades y condicionantes de las decisiones de los directivos de las empresas españolas en el exterior podría aportar hallazgos para responder a las brechas señaladas por los autores en el ámbito del no mercado y reflejadas en este trabajo y así contribuir a su competitividad.

## **CONCLUSIONES**

La Inversión Extranjera Directa juega un importante papel para las economías nacionales como fuente de reservas, empleo, crecimiento y equilibrio del ciclo económico. Los beneficios empresariales determinan las decisiones sobre la inversión y dependen en gran medida de cuestiones de “no mercado” que las multinacionales deben abordar ya que los Gobiernos observan la IED de diferentes maneras. Pueden apoyarla y ser proactivos o incluso jugar en su contra y crear barreras de entrada.

Las estrategias de no mercado forman parte del conjunto de estrategias que una compañía debe poner en marcha para tener éxito en sus proyectos de internacionalización. Se encargan de generar los vínculos entre las empresas multinacionales, los gobiernos e instituciones en el país de destino con el objetivo de acomodar el entorno a sus necesidades produciendo ventajas significativas para ambas partes. Estas estrategias son llevadas a cabo por los directivos de las multinacionales en el extranjero a través de sus decisiones y acciones.

El capítulo dedicado a analizar la literatura sobre las estrategias de no mercado nos permite observar que éstas han sido estudiadas desde marcos teóricos unidimensionales que ponen el foco en la organización y no aportan sistematización ni

evidencia empírica sobre cuáles son las habilidades que necesitan los directivos para ponerlas en marcha de forma efectiva. No existen investigaciones que establezcan un vínculo entre estrategias de no mercado, capacidades y resultados que permitan dar respuesta a la pregunta planteada en este trabajo. Siguen siendo necesarios estudios empíricos integrativos que lo sustenten.

Los autores abogan por la utilización de nuevos marcos teóricos que tomen prestados aprendizajes de otras disciplinas y permitan estudiar el no mercado desde un punto de vista individual. Este trabajo analiza el marco teórico de la Economía Conductual, que es un marco ecléctico que bebe de la economía, la psicología, la sociología y la biología y que podría resultar adecuado para futuras investigaciones que abordasen el estudio de las estrategias de no mercado poniendo el foco en el individuo.

El capítulo dedicado a analizar el liderazgo permite afirmar que las habilidades de los líderes están vinculadas al resultado empresarial y son fuente de ventaja competitiva. No es indiferente al resultado, por tanto, quien esté al frente del proyecto. Las teorías económicas y del liderazgo examinadas apoyan estas hipótesis. Es necesario que las organizaciones detecten y pongan al frente de las empresas en el extranjero a directivos con habilidades capaces de poner en marcha estrategias de no mercado. A pesar de que no existe evidencia empírica ni sistematización académica sobre las capacidades vinculadas específicamente al no mercado sí que existe extensa literatura sobre capacidades de liderazgo en el ámbito de las compañías globalizadas a la que sería posible acudir para realizar futuras investigaciones con el objetivo de establecer un vínculo entre estrategias, capacidades y resultados en el contexto del no mercado.

Tras analizar la literatura he clasificado las capacidades aplicables al campo del no mercado en tres grupos:

- Global Mindset e Inteligencia Cultural
- Diplomacia
- Integrative Thinking y Agilidad Estratégica:

Estas capacidades son dinámicas, desarrollables y fuente de ventaja competitiva, lo que les aporta interés para la eficiencia empresarial. Sin embargo, la “Economía Conductual” afirma que la mera presencia de habilidades directivas no determina por sí misma el resultado, sino que éste está además relacionado con los condicionantes del comportamiento individual. Ello deberá ser tenido en cuenta a la hora de establecer vínculos entre las habilidades y el resultado.

La inexistencia de estudios empíricos acerca de las capacidades vinculadas específicamente al no mercado impide realizar un análisis comparativo por lo que el trabajo concluye con una propuesta de investigación en este sentido. Se trataría de una línea de investigación, basada en la anterior clasificación de capacidades, llevada a cabo bajo el marco teórico de la “Economía Conductual”, que podría aportar hallazgos para responder a las brechas señaladas por los autores en el ámbito del no mercado y reflejadas en este trabajo. Sus resultados podrían ser empleados para que los planes formativos, tanto públicos como privados, fueran dirigidos al desarrollo de aquellas habilidades que tienen mayor impacto en el desempeño de la organización y por ende en la competitividad de las empresas cuando se internacionalizan.

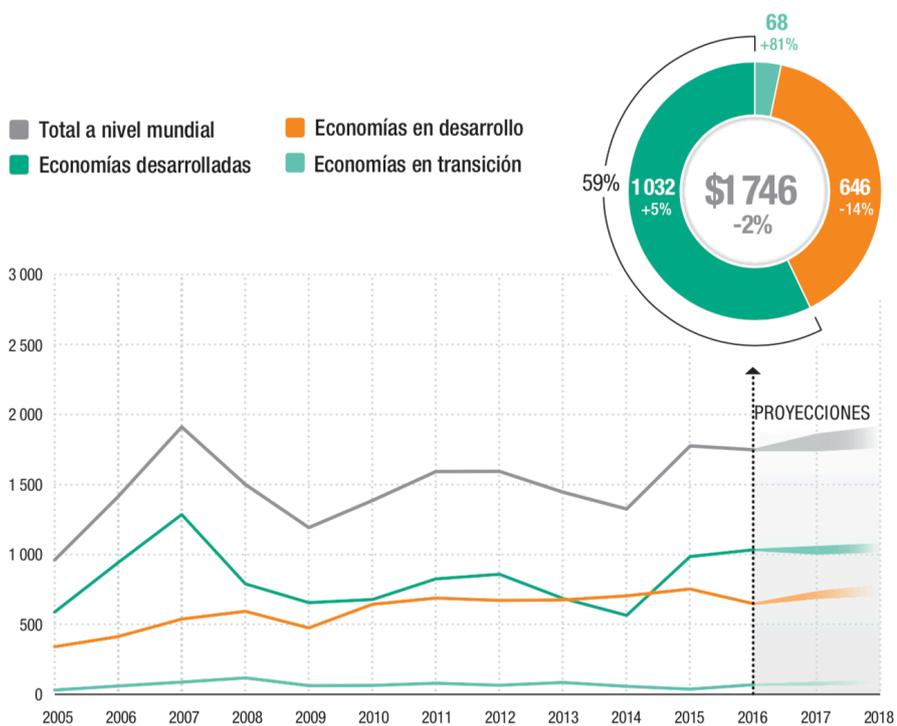
En conclusión, el análisis de la literatura existente acerca del no mercado muestra que su estudio presenta lagunas y se enriquecería con trabajos de naturaleza multidisciplinar y multidimensional que obtuvieran respuestas acerca de las capacidades directivas capaces de potenciar los resultados empresariales en un entorno internacional. El análisis de investigaciones en otros campos realizadas en este trabajo y traídas al entorno del no mercado me lleva a proponer una línea de investigación en la que, dada la naturaleza exploratoria de este trabajo, será necesario profundizar en el futuro.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### UNCTAD. Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2017. Entradas de IED mundial por grupos de economías

**Gráfico 1.** Entradas de IED, a nivel mundial y por grupos de economías, 2005–2016, y proyecciones, 2017-2018  
(En miles de millones de dólares y en porcentaje)

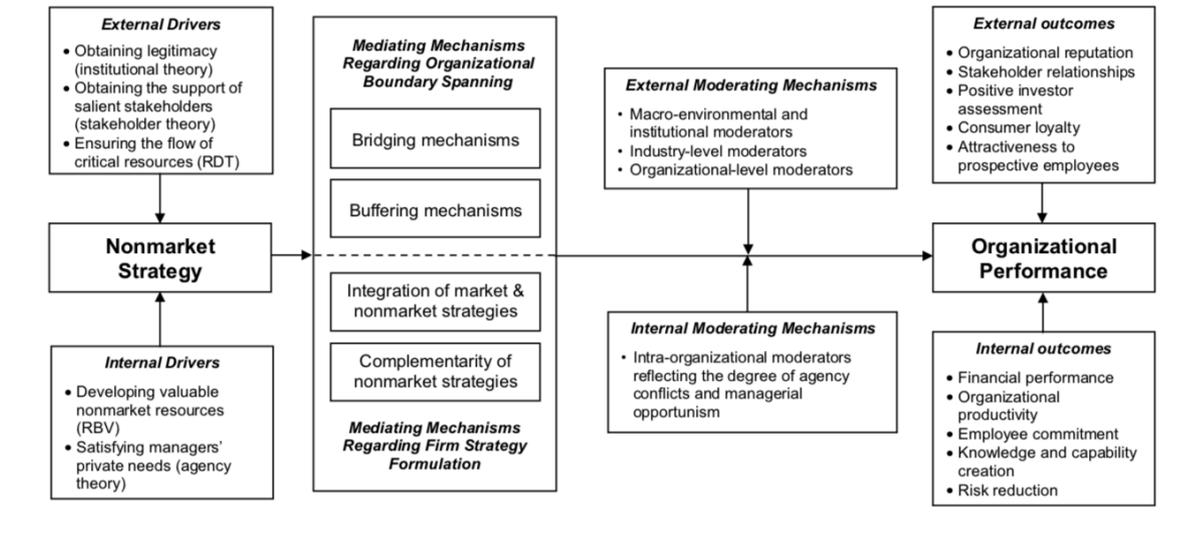


Fuente: ©UNCTAD, base de datos sobre la IED y las empresas multinacionales ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

Anexo 2

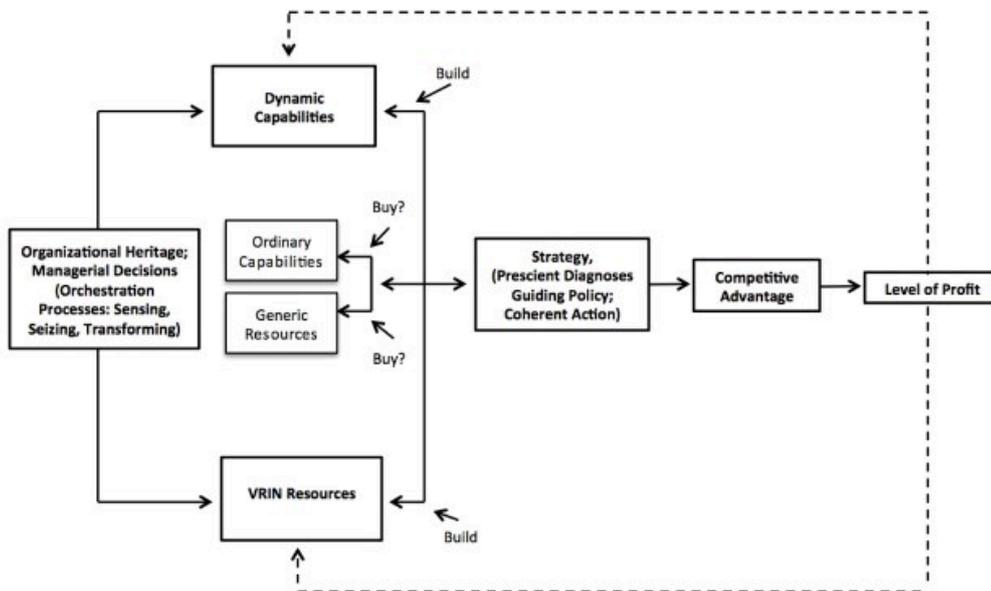
Mellahi et al. 2016. Modelo integral que vincula estrategias, capacidades y resultados.

**Figure 1**  
**An Integrative Model of the Nonmarket Strategy–Performance Relationship**



Anexo 3

John Teece 2014. Estructura lógica de las Capacidades Dinámicas.



Source: Teece (2014).

Anexo 4.

Javidan et al. 2015. Modelo de competencias que recoge el Global Mindset Inventory.



## Anexo 5

### Saner et al. 2000. Comparación de formación y competencias de la educación sobre Negocios y la educación en Diplomacia.

**Table 1**  
**Traditional Education vs. Key Competencies of Business Diplomacy Management<sup>46</sup>**

Business School Education	Education at Diplomatic Academies	Competencies of Business Diplomacy Management
General management	History of diplomacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of diplomatic instruments</li> <li>• Capacities in influencing the diplomatic process</li> </ul>
Strategic management	Treaty making	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of key international business-related legal standards</li> <li>• Capacities in influencing standard setting at key international organizations (WTO, ILO, UNEP, WIPO, OECD)</li> </ul>
Managerial accounting	International law	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the functioning of international law and arbitration</li> <li>• Knowledge of the impact of "Corporate Reporting to Stakeholders"</li> </ul>
Financial management	International economics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the history and logic of non-U.S. economic theories and practices</li> <li>• Knowledge of the influence of international financial institutions (IMF, WB, Paris Club, London Club, U.S. FRB, BIS)</li> </ul>
Human resource management	International and supranational organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the structure and decision-making process of supranational organizations (UN, EU, NAFTA, ASEAN)</li> <li>• Capacity to influence these supranational organizations through direct or indirect means</li> </ul>
Marketing	Regional and country studies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the interplay between economics, politics, and culture by region or country</li> <li>• Capacity to promote a proactive perspective in the region regarding business diplomacy</li> </ul>
International management	Theory of international relations and contemporary history	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the decision-making process of key countries (domestic and foreign)</li> <li>• Capacity in conducting political risk analysis regarding key stakeholders of the investment project</li> </ul>
Operations management	Managing delegations, embassies, and consulates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of the mechanisms of international crisis management and corresponding role of diplomacy and government</li> <li>• Capacity to intervene on behalf of the company</li> </ul>
Information management	Interaction with media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mastering public speaking and media (keynote speeches, TV interviews, press conferences)</li> <li>• Managing a business diplomacy information system that supports strategic planning regarding stakeholder management</li> </ul>
Organizational behavior and change	Negotiation skills (bilateral, multilateral, plurilateral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managing and influencing international negotiations (bilateral, multilateral, plurilateral)</li> </ul>
Quantitative methods	Diplomatic behavior and protocol Contemporary history	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mastering diplomatic practices and protocol</li> <li>• Mastering analytic tools, e.g., stakeholder analysis, scorecard on stakeholder satisfaction, scenario planning</li> </ul>

**Anexo 6.**

**Buckley 2002. Matriz de Capacidades y Niveles de Influencia en las empresas conjuntas.**

LEVEL OF INFLUENCES → ↓IJV SKILLS	(A) MACRO	(B) INDUSTRY/ SECTOR	(C) FIRM	(D) INDIVIDUAL MANAGER
<b>1. Inter Partner skills</b>	Cultural Sensitivity Language skills Cultural Brokers 'Diplomacy' Communication	Industrial Cultural Brokerage	Ability to Forbear Importance of clear vision Trust	Flexibility in outlook Credibility Empathy
<b>2. Skills of Managing IJV</b>	'Diplomacy' Cultural Sensitivity Language skills Communication Commitment Setting Clear Goals	Understanding industry sector of IJV operation	Ability to be flexible.	Ability to influence across the boundaries of the firm.
<b>3. Skills of Managing Parents</b>	Managing Cultural Differences including Language skills	Ability of IJV Managers to harness industrial culture.	Ability of IJV Managers to mesh into two company cultures.	'Upward' Management Skills. Communication skills. Good negotiating skills. Handling Ambiguity
<b>4. Skills of Managing IJV</b>	Shared objective and vision.	Industry experience and knowledge.	Leadership skills.	Experience Commitment

**Anexo 7.**

**Fourné, Jansen & Mom. 2014. Tablas sobre Agilidad Estratégica y captura de oportunidades.**

**TABLE I.** Organizational Practices and Managerial Activities (continued on next page)

	Sensing local opportunities	Enacting global complementarities	Appropriating local value
<i>Organizational Practices and Managerial Activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discovering opportunities through local presence and strong ties to local partners</li> <li>Applying tailor-made metrics for evaluating and rewarding initiatives</li> <li>Championing at the subsidiary–HQ interface</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilizing and sharing complementary resources globally</li> <li>Coordinating cross-emerging market tasks</li> <li>Leveraging resources and best practices across emerging and established markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapting go-to-market concepts locally</li> <li>Building legitimacy in local power networks</li> <li>Creating dynamic barriers to imitation</li> </ul>
Bertelsmann Description	Using local ties established through active participation in the NASSCOM trade association to recognize demand for new service solutions for clients in emerging markets (EM). Testing new ideas in informal settings. HR continuously updating evaluation and performance measurement criteria. Strong presence in local markets through joint ventures and major production and assembly facilities.	Sharing and transferring insights across markets initially a challenge and seen as a distraction, but now incentivized. Coordinating global media strategy across EM and established markets (ES). Implementing cross-market feedback mechanisms to pool expertise of local groups.	Offering co-development of ancillary services to local clients in media, telecommunications, and healthcare. Adapting BPO solutions to local clients' demands and capabilities, helping local clients integrate IT, sales, logistics, and CRM, but managing this integration as a service to keep expertise in-house.
BMW Description	Opportunity evaluation metrics assessed project by project. Subsidiary–HQ relations: reporting in line with data availability, but subsidiary–HQ conference calls at regular intervals in which candid feedback is welcomed by both sides and a devil's advocate can be assigned.	Use EM as development and testing grounds for new mobility solutions across the globe. Global supply chain integration for added flexibility, also in terms of exploiting sourcing advantages. Employee rotation program implemented to share insights through socialization and integration processes and to benefit globally from engineering and management talent.	Adapting local dealer network, service plans, and warranties to preferences of car owner preferences in each market. Going beyond compliance with local regulations through involvement in local initiatives aimed at regional economic development. Innovation of crucial mechanical and electric components remains in developed countries with reliable IP safeguards.

**TABLE I.** Organizational Practices and Managerial Activities (continued from previous page, continued on next page)

		<b>Sensing local opportunities</b>	<b>Enacting global complementarities</b>	<b>Appropriating local value</b>
GE	Description	Nurturing political and business ties, sometimes facilitated by the support of the US government. GE Energy Financial Services is co-financing energy projects in India with local governments to open up opportunities. Reward systems blend local and global 'expat' standards, taking local growth rates as well as costs of living into consideration. Championing made part of performance evaluation criteria.	Increasingly globalized R&D architecture with technology centers in India, China, and Brazil. Developing and launching GE Healthcare products in EM and subsequently offering them also in ES as cost-competitive options. Employee rotation (Experienced Commercial Leadership Program) to establish a common ground and nurture global identification, instill global leadership skills, and a sense of accountability.	Constant alignment with alterations of the local governance landscape. Engagement in local communities, providing awards to outstanding volunteers. Using patenting in alternative energy solutions (such as wind turbines) to valorize innovation through licensing.
Philips	Description	'Design in and for approach' – local R&D facilities in EM established in collaboration with local partners. Tailor-made metrics aligned with market and industry growth rates replacing aspects of the 'Towards One Philips Program.' Pushing responsibility for product development further down in the organization, particularly for EMs.	R&D centers with global leadership responsibility for developing and mobilizing resources and technologies across markets. Accessing local talent and leveraging these resources and competences globally. Cross-market coordination and alignment programs for design, engineering, and manufacturing.	Development of new leadership competencies that put a premium on the ability to seize new opportunities. Increased attention for rural distribution with local partners and the local repositioning of the global brand. Continuous reduction of time needed to go from product development to sales in order to stay ahead of growing local competitors.
Siemens	Description	Scoping options for market access through local government and business ties, for instance with China Mobile and China Unicom. HR implementing career development related incentives for developing public-private partnerships. SMART Strategy – develop, test, and pilot-sell products designed for EM locally to prove the concept before generating buy-in at HQ.	Coordination of global technology development and manufacturing operations across EM and ES. Leveraging expertise, especially insights gathered during implementation of difficult infrastructure projects to hone global best practices. Implementing employee mobility programs at different hierarchical levels, and ICT infrastructure to share best practices and improve manufacturing processes.	Not only showcasing reliability in executing complex infrastructure projects, but also offering reliable service, which is key to be awarded and maintain long-term service contracts. Nurturing trust and reciprocity with local (governmental) power networks to avoid the infringement of rights. Shortened product development cycles and faster go-to-market to build dynamic barriers to imitation.

**TABLE I.** Organizational Practices and Managerial Activities (continued from previous page)

		<b>Sensing local opportunities</b>	<b>Enacting global complementarities</b>	<b>Appropriating local value</b>
Unilever	Description	Local presence and partnerships for each of the main functional areas including R&D and production. Tailor made metrics for EM and ES to evaluate new projects and reward local initiatives. HQ-subsidiary relations characterized by open, rich, and constructive communication.	Global coordination of cross-market tasks – sourcing, production, packaging, logistics. Training and socialization programs stressing the importance of common ground for leveraging resources and sharing best practices across EM and ES.	Tailor made go-to-market concepts to fit local conditions. Change in distribution and sales: from scaling-up to scaling-out involving a wide range of local partners, close relationships, and training and development programs.
Volkswagen	Description	Strong local presence: major production facilities for full vehicle lines in Latin America and Asia, including major joint ventures in China. Decision parameters for each major market reconsidered periodically. Stimulating championing efforts by decentralizing decision-authority and freeing up individuals to work on new ideas and initiatives.	Integrated cross-market production strategy: leveraging common components, shared platform utilization, labor, energy, and input material sourcing/logistics advantages on a global scale. Global component sourcing strategy to lower input and logistics costs as well as decrease supplier reliance. Specialized programs and social platforms to identify and transfer best practices across functions and locations.	Involvement in social initiatives concentrating on deprived children in the vicinity of the Puebla plant – "A day for the future" and "Casa del Sol," an orphanage financed by VW Mexico and its staff. Building reciprocal, long-term relations with local suppliers and other partners. Nurturing trust, yet being aware that core technology development activities related to engine and powertrain parts should be dispersed to curtail imitation.

## Bibliografía y Referencias

- Alon, Boulanger, Elston, Galanaki, Martinez de Ibarreta, Meyers, Muñiz- Ferrer & Velez-Calle (2016). Business Cultural Intelligence Quotient: A five country study. *Thunderbird International Business Review*. Vol 60, p. 237-250.
- Barney (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol 17, p. 99-120.
- Baron (1995). Integrated strategy: market and nonmarket components. *California Management Review* Vol 37, p. 47-65.
- Barzantny, Clapp, Levy, Osland, Peiperl, Subramanyam, & Teagarden (2017). Global Mindset and Beyond: In Search of a Rigorous Research Agenda. *Academy of Management*. nº1.
- BGRS (2016). *2016 Global Mobility Trends. Insight into how 163 Global Mobility leaders view the future of talent mobility.*
- Binmore & Shaked (2010). Experimental economics: Where next? *Journal of Economic Behaviour & Organization*. Vol 73, p. 87-100.
- Buckley, Glaister, & Husan (2002). International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues. *Long Range Planning Journal*. Vol 35, p. 113-134.
- Cigna Corporation. (2017). *2017 Cigna 360º Well-Being Survey. Globally Mobile Individuals*. Connecticut: Cigna.
- Dahan (2005). A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. *Journal of Public Affairs*, Vol 5, p. 43-54.
- De la Dehesa (2006). *Winners and Losers in Globalization*. Blackwell Publishing.
- Deckop, Merriman, & Gupta (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, Vol 32, p. 329-342.
- Fernández-Araoz (Nov-Dec de 2017). Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development. *Harvard Business Review*.
- Foss, & Ishikawa (2007). Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. *Organization Studies*, Vol 28, p. 749-772.
- Fourne, Jansen, & Mom (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets. *California Management Review*, Vol 56 (nº3).
- Frynas, Child, & Tarba (2017). Non-market Social and Political Strategies-New Integrative Approaches and Interdisciplinary Borrowings. *British Journal of Management*. Vol 28, p. 559-574.
- Frynas, Mellahi, & Pigman (2006). First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources. *Strategic Management Journal*, Vol 27, p. 321-345.
- Gino (2017). The rise of Behavioral Economics and its Influence on Organizations. *Harvard Business Review*.

- Hadani, Bonardi & Dahan (2017). Corporate political activity, public policy uncertainty and firm outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, Vol 15.
- Henisz (2008). Concentrated Power, Foreign Direct Investment and Economic Growth. *Annual Meeting of International Political Economy Society*. Philadelphia PA.
- Henisz (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal* Vol 6, p. 183-196.
- Hillman, & Hitt (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, Vol 24. Nº 4, p. 825-842.
- Javidan & Bowen (2015). The Global Mindset: a New Source of Competitive Advantage. *Rotman Management*.
- Jing & Avery (May, 2008). Missing Links in Understanding the Relationship Between Leadership and Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal*, Vol 7, nº5.
- Lall & Narula (2004). Foreign Direct Investment and its Role in Economic Development: Do we need a New Agenda? *The European Journal of Development Research*, Vol 16. nº3, p. 447-464.
- Lawton & Rajwani (2011). Designing Lobbying Capabilities: managerial choices in unpredictable environments. *European Business Review*, Vol 23, p. 167-189.
- Lawton, McGuire, & Rajwani (2013). Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management*, Vol 15, p. 86-105.
- Lawton, Rajwani, & Doh (2013). Antecedents of Political Capabilities. A study of ownership, cross border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context. *International Business Review*. Vol 22, p. 228-242.
- Lewin (2000). An Austrian Theory of the firm. *Review of Austrian Economics* Vol 13, p. 59-79.
- Londoño-Correa, & Garzon. (2016). Actividad Política Corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos. *Cuadernos de Administración* Vol 29, p. 220-260.
- Mellahi, Frynas, Sun & Siegel (2016). A review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management* Vol 42, p. 143-176.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016). *Inversiones Exteriores Directas. Posición 2015*.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). *Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027*.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2018). *Boletín de Inversiones Exteriores. Flujos 2017*.
- Mortimore (2000). Corporate Strategies for FDI in the context of Latin América's New Economic Model. *World Development*, Vol 28, p. 1611-1626
- Narula & Dunning (2010). Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and Research Agenda. *Oxford Development Studies*, Vol 38, No 3.
- Oliver & Holzinger. (2008). The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*. Vol.33, p. 496-520.
- Psiloutsikou (2016). The added value of coaching compared to a friendly discussion: Insight form behavioral economics. *International Journal of Business and Economic Science Applied Research* Vol. 9, p. 47-58.

- Ruel (2013). Diplomacy means Business. *Windsheimreeks Kennis en Onderzoek*, nº46.
- Rufin, Parada & Serra (2008). O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num mundo Global: testemunho das estratégias de Nao Mercado nos países em desenvolvimento. *RBGN, Sao Paulo, Vol 10, p. 63-85.*
- Saner & Yiu. (2003). International Economic Diplomacy; Mutations in Post Modern Times. *Clingendael Discussion Paper in Diplomacy, nº84.*
- Saner, Yiu & Sondergaard. (2000). Business Diplomacy Management: A core competency for global companies. *Academy of Management Executive. Vol 14, p. 80-92.*
- Sutton (2012). Competing in Capabilities: The Globalization Process. *Oxford University Press.*
- Teagarden (2012). Global Business Complexity. *Thunderbird International Business Review. Vol 54. nº5.*
- Teece (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives Vol 28, p. 328-52.*
- Teece (2017). A Capability Theory of the Firm: An Economics and (Strategic) Management Perspective. *New Zealand Economic Papers.*
- Thaler & Sunstein (2008). Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness. *Yale University Press. Vol 19., p.356-360*
- UNCTAD (2016). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2016.* Ginebra: Naciones Unidas.
- UNCTAD (2017). *Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2017.* Ginebra: Naciones Unidas.
- Wilkinson & Klaes (2007). An Introduction to Behavioral Economics. *London: Palgrave.*
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018.* World Economic Forum.