

Lucas van Wunnik

¿Es la inversión extranjera directa manufacturera un motor de desarrollo económico? Reflexiones a partir del análisis de dos casos aparentemente diferentes

Revista de Estudios Regionales, núm. 82, mayo-agosto, 2008, pp. 211-248,

Universidades Públicas de Andalucía

España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75511140008>



*Revista de Estudios Regionales,*

ISSN (Versión impresa): 0213-7585

[rer@uma.es](mailto:rer@uma.es)

Universidades Públicas de Andalucía

España

¿Cómo citar?

Fascículo completo

Más información del artículo

Página de la revista

**[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)**

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **¿Es la inversión extranjera directa manufacturera un motor de desarrollo económico? Reflexiones a partir del análisis de dos casos aparentemente diferentes<sup>1</sup>**

***“Does manufacturing foreign direct investment act as a catalyst for economic development? Some thoughts based on the analysis of two apparently different cases.”***

**Lucas van Wunnik**  
**Universidad Politécnica de Cataluña**

Recibido, Marzo de 2006; Versión final aceptada, Junio de 2007.

PALABRAS CLAVES: Inversión extranjera directa, Desarrollo económico, Nicaragua, País de Gales, Textil-confección, Electrónica de consumo, Maquila.

KEY WORDS: Foreign direct investment, Multinational enterprise, Economic development, Nicaragua, Wales, Garment, Consumer electronics, Maquila.

Clasificación JEL: F23, L63, L67, O14, R30.

### RESUMEN

En este trabajo, intentamos, a partir del análisis de dos casos aparentemente muy diferentes entre sí, una filial maquiladora taiwanesa del sector textil en Nicaragua y una filial manufacturera de Sony en el País de Gales, verificar la existencia de las ventajas atribuidas por muchos investigadores a la inversión extranjera directa manufacturera en las economías periféricas. Las similitudes negativas halladas en estos dos casos, nos lleva a tener dudas en lo que se refiere a la contribución supuestamente universal de dicha inversión al potencial de desarrollo a largo plazo de la economía de acogida.

### ABSTRACT

Using the analysis of two apparently very different cases, a Taiwanese *maquiladora* subsidiary of the garment industry in Nicaragua and Sony's manufacturing subsidiary in Wales, we try to verify the existence of the benefits attributed by many scholars to manufacturing foreign direct investment in the peripheral economies. The invalidating similarities found in the two cases cast doubts upon the supposedly universal contribution of this investment to the long-term development potential of the host economy.

1 Se agradece el apoyo ofrecido por Erik Swyngeudow, Georges Benko y Alain Musset durante las diferentes etapas de la realización de este trabajo. Asimismo, se agradecen las sugerencias y críticas pertinentes hechas por los evaluadores anónimos a la primera versión de este artículo.

*"(...) what we ought to aim is less the ascertainment of resemblances and differences than the recognition of likeness hidden under apparent divergences."*<sup>2</sup>

¿Brinda la inversión extranjera directa una oportunidad de desarrollo real al territorio? O, en otras palabras, ¿ofrece un camino mediante el cual el territorio puede desarrollar su potencial económico a largo plazo?

Numerosos gobiernos, tanto en los países del Norte como en los países del Sur, creen que la respuesta a esta pregunta es afirmativa. A parte de los efectos cuantitativos (creación de empleos, contribución al PIB y a las exportaciones, etc.), la inversión extranjera directa tendría también efectos cualitativos más duraderos (difusión tecnológica, diversificación del tejido productivo, etc.). Es por eso que basan una gran parte de su política de desarrollo territorial en la atracción de esta inversión extranjera (ofreciendo exenciones fiscales, subvenciones, préstamos en condiciones ventajosas, seminarios de formación para los trabajadores, etc.).

Pero ¿está siempre justificada esta creencia?

El presente artículo trata de aportar algunos elementos de respuesta a esta pregunta, al menos para un tipo de inversión extranjera directa, la inversión extranjera directa manufacturera realizada por una empresa:

- que vende su producto en un mercado donde la competencia en precios es fuerte;
- que busca, con esta inversión, el acceso a un mercado (evitar barreras aduaneras, disminuir el coste de transporte, reducir el tiempo de respuesta a un pedido, etc.).

El artículo se estructura de la siguiente manera. En la primera sección, presentamos las dos creencias en las cuales se basa el optimismo de los investigadores que consideran la inversión extranjera directa un motor de desarrollo económico. En la segunda sección, exponemos nuestra metodología de investigación. En la tercera y la cuarta sección, describimos los dos casos estudiados: (1) la filial maquiladora de una empresa textil taiwanesa en Nicaragua<sup>3</sup> y (2) la filial manufacturera de Sony en el País de Gales. En la quinta sección, presentamos los resultados similares encontrados en

2 "(...) lo que deberíamos buscar no es tanto el hallazgo de similitudes y diferencias que el reconocimiento de semejanzas escondidas debajo de divergencias aparentes" (Pirsig, 1989: 268).

3 El término de maquila o de industria maquiladora se usa, en América Latina, para referirse a una industria de exportación que ensambla bienes intermedios importados y que se beneficia de un trato fiscal y arancelario preferencial (no se pagan impuestos, ni se pagan aranceles sobre los inputs materiales importados).

estos dos casos aparentemente diferentes. Eso nos induce, en la sexta sección, a plantear algunas dudas sobre el supuesto papel de motor de desarrollo económico de la inversión extranjera directa manufacturera en la economía actual.

---

## 1. LAS DOS CREENCIAS DE LOS DEFENSORES DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

---

Muchos investigadores parecen creer que la inversión extranjera directa constituye una solución a los problemas económicos de un territorio periférico, sea éste un país en vías de desarrollo o una región menos desarrollada de la Unión Europea. Aquí constan algunas de sus afirmaciones:

- “La inversión extranjera directa (es, en las economías emergentes, un) motor de crecimiento y de transformación estructural” (OECD, 1998: 53).
- “(Las empresas multinacionales forman) los conductos que hacen circular las ideas productivas de un lado a otro de las fronteras nacionales” (Romer, 1993: 544).
- “(...) un país (en vías de desarrollo) que ensambla calzado probablemente no será bloqueado en esta fase; la experiencia, la formación y las inversiones físicas adicionales llevarán al país del ensamblaje de calzado al ensamblaje de bienes electrónicos, del de bienes electrónicos al de bienes de consumo más sofisticados, y a partir de aquí a componentes automóviles hasta, quizás un día, (el ensamblaje) de bienes de alta tecnología” (Radelet, 1999).
- “(...) incluso en Tijuana, en el corazón del país de las maquiladoras<sup>4</sup> (región fronteriza de México con Estados Unidos), las leyes implacables de la economía (*stern law of economics*) se imponen. Antaño, Tijuana era una región de producción de bajos salarios y bajo valor añadido. Ahora, se está desplazando hacia una forma más desarrollada de industrialización. (...) la historia estará agradecida con las lecciones dadas por las maquiladoras. Y, así, lo estarán también las otras regiones hacia las cuales sus sucesores han emigrado de manera exitosa” (*The Economist*, 1998).
- “La industria, especialmente la que pertenece a los extranjeros, es la clave de la prosperidad futura (del País de Gales)” (*Institute of Welsh Affairs*<sup>5</sup>).

Según la lectura que hemos hecho de los análisis de estos defensores o entusiastas de la inversión extranjera directa (ver, por ejemplo, Cooke y Morgan, 1998:

4 Numerosas plantas de la industria maquiladora mejicana están en manos extranjeras.

5 Institute of Welsh Affairs (1996), *Wales 2010: Three Years On*, Cardiff, citado en Lovering (1999: 15). El *Institute of Welsh Affairs* es un instituto de investigación galés financiado por la agencia de desarrollo regional galesa (la *Welsh Development Agency*).

capítulo 6; Blomström y Kokko, 1997; Ghauri, 1994; Radelet, 1999; Dowlatshahi y Contreras, 1999; Johansson, 1994), este optimismo se apoya fundamentalmente en dos creencias:

- La creencia que los establecimientos de las empresas multinacionales contribuyen al potencial de desarrollo de la economía de acogida, gracias a la difusión tecnológica y la generación de una demanda crítica de ciertos inputs territoriales (los “efectos de umbral”<sup>6</sup>).
- La creencia que las implantaciones de las multinacionales “mejoran” (*upgrade*) gradualmente con el tiempo. Eso implica que, incluso si las filiales manufactureras son inicialmente de “baja calidad” (filiales que realizan únicamente el ensamblaje de productos finales sencillos y que no mantienen relaciones con proveedores locales), no hay por qué preocuparse. Progresivamente, estas filiales (1) se integrarán en la economía de acogida (mantendrán vínculos con proveedores locales, emplearán ingenieros o managers locales, tendrán una mayor autonomía dentro de su grupo, etc.) y (2) realizarán actividades más complejas (fabricarán productos finales y/o componentes más sofisticados, tendrán una función de investigación y desarrollo, etc.). Eso permitirá incrementar su impacto económico.

---

## 2. LAS TRES CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y LOS DOS CASOS

---

Con el fin de comprobar la veracidad de las dos creencias de los defensores de la inversión extranjera directa, analizamos, en el caso de dos filiales manufactureras, tres cuestiones específicas:

- la difusión tecnológica<sup>7</sup> a partir de la filial;
- el potencial de movilidad de la(s) actividad(es) manufacturera(s) de la filial;
- la evolución de la calidad de la filial en el tiempo.

6 Si la demanda de un input de las filiales sobrepasa el umbral crítico de la rentabilidad, esta nueva demanda posibilitará la producción local de este input, lo que, a su vez, hará el tejido productivo territorial más denso. Como lo escribe R. Caves (1996: 232) a propósito de los países en vías de desarrollo: “(...) numerosas celdas de la tabla input-output de un país en vías de desarrollo están vacías. Fomentado por una demanda específica (de los establecimientos de las empresas multinacionales) para un producto, (...) una actividad viable puede nacer (y así rellenar algunas celdas vacías de la tabla input-output).”

7 Es decir, la difusión de “conocimientos útiles desde un punto de vista económico” (Krugman y Obstfeld, 1997: 171).

### 2.1. Cuestión 1: la difusión tecnológica a partir de la filial

Creemos que es sobre todo en el ámbito de la difusión tecnológica de la filial hacia los agentes económicos del territorio de acogida (los empleados de la filial, los empresarios locales, los empleados de los proveedores locales de la filial, etc.) en donde pueden encontrarse los beneficios cualitativos a largo plazo de la inversión extranjera directa. De esta manera, dicha inversión contribuiría a incrementar el stock de conocimientos de los agentes económicos del territorio.

Tres vías de difusión tecnológica de la filial hacia la economía de acogida pueden distinguirse (ver, por ejemplo, Saggi, 2000; Kokko *et al.*, 1996; Perez, 1998):

– *La rotación de la fuerza de trabajo.*

La formación recibida y la experiencia adquirida por los empleados de la filial (operarios y cuadros) pueden propagarse cuando éstos cambien de empresa o creen su propia empresa (los *spin-offs*)<sup>8</sup>.

– *Los vínculos de la filial con proveedores locales.*

La exigencia formulada por la filial a sus proveedores en términos de precio del producto, de calidad del producto y de condiciones de entrega puede impulsar al proveedor local hacia un mayor nivel de eficiencia. En algunos casos, la filial ofrece un apoyo (asistencia y consejo) a sus proveedores para que aumenten su eficiencia (menor coste de producción, mayor calidad, *lead time*<sup>9</sup> más corto).

– *Los efectos de demostración.*

La llegada de empresas extranjeras puede dar nuevas ideas a empresarios u otros managers locales. Estos pueden aventurarse en el mismo tipo de negocio; pueden imitar ciertos aspectos de la organización de la producción de la filial; etc.

### 2.2. Cuestión 2: el potencial de movilidad de la(s) actividad(es) manufacturera(s) de la filial

¿Estamos en presencia de una filial cuyas actividades puedan fácilmente ser trasladadas fuera del territorio de acogida por la empresa multinacional o, por el

8 Se pueden distinguir dos tipos de conocimientos (*skills*) adquiridos por los empleados de la filial: los conocimientos técnicos y los conocimientos de gestión. Los conocimientos de gestión suelen ser menos específicos a una producción particular que los conocimientos técnicos. En consecuencia, pueden ser más fácilmente utilizados en otros contextos. Eso les hace, en general, más apropiables por la economía de acogida (Blomström y Kokko, 1997).

9 Tiempo que hay entre el momento en el que la empresa cliente hace el pedido y el momento en el que los productos pedidos lleguen a la fábrica de esta última.

contrario, estamos en presencia de una filial cuyas actividades son difícilmente trasladables?

Esta cuestión es importante porque la movilidad de las actividades de la empresa multinacional puede oponerse a la integración de su establecimiento productivo (la filial) en la economía de acogida y, en consecuencia, afectar negativamente a su impacto económico cualitativo. La empresa multinacional, que quiere mantener su capacidad de movilidad, suele tener, lo que H. Krifa y F. Héran (1999) denominan, una “aproximación pasiva respecto al territorio”: se limite a explotar los recursos disponibles en el territorio mientras le sirvan. No tiene ningún interés en construir recursos en dicho territorio – la “aproximación activa respecto al territorio” – como, por ejemplo, formar exhaustivamente a los trabajadores colaborar con proveedores locales en la elaboración de componentes complejos<sup>10</sup>.

### 2.3. Cuestión 3: la evolución de la calidad de la filial en el tiempo

Si la inversión extranjera directa que puede atraer, en primera instancia, el territorio periférico, es una inversión cuyo potencial de difusión tecnológica es reducido, le queda todavía una esperanza: la mejora (*upgrading*) de las filiales con el paso del tiempo. Si esta mejora se produce, gradualmente, dichos establecimientos se convertirán en mejores emisores de conocimiento.

Debemos pues verificar si la esperanza de la mejora de la filial, que predicen los defensores de la inversión extranjera directa (ver sección 1), se confirma<sup>11</sup>:

- ¿Es siempre verdad que, con el paso del tiempo, las filiales realizarán actividades cada vez más complejas?

10 Notemos que la precariedad de la actividad de la empresa multinacional en el territorio de acogida puede también desanimar las empresas autóctonas a realizar esfuerzos para ser proveedor de ésta. Por ejemplo, una de las causas de la escasez de los vínculos de las filiales maquiladoras del sector electrónico instaladas en el Norte de México con proveedores mexicanos, era que estos últimos no estaban dispuestos a realizar importantes inversiones para proveer inputs intermediarios a filiales que podían ser transitorias (Lowe y Kenney, 1999).

11 K. Morgan (1997: 78) pone énfasis en la necesidad de estudiar la evolución de las filiales con el fin de tener una mejor comprensión de los efectos de la inversión extranjera directa en el País de Gales: “El estereotipo de la filial manufacturera (*branch plant*) en el País de Gales es el de una ‘fabrica destornillador’ (*screwdriver factory*) que realiza únicamente el ensamblaje de un producto con trabajadores pocos cualificados. Aunque eso fuese verdad en el pasado, numerosas filiales han mejorado (*upgrade*) y realizan actualmente las operaciones de una empresa completa: el diseño y el desarrollo e incluso, en ciertos casos, la investigación. (...). Todo eso significa que nuestra comprensión de la economía sucursalista (*branch plant economy*) debe ser revisada para tomar en consideración las posibilidades de mejora (de las filiales con el tiempo).”

- ¿Es siempre verdad que, con el paso del tiempo, las filiales se integrarán, en un mayor grado, en la economía de acogida?

#### 2.4. Los dos casos

Estudiamos las tres cuestiones de investigación para dos filiales manufactureras:

- la filial maquiladora de una empresa textil taiwanesa en la zona franca “Las Mercedes” (Managua) en Nicaragua;
- la filial manufacturera de Sony en el País de Gales (Sony Manufacturing UK).

Pensamos que el hecho de limitarnos al estudio de dos casos permite tomar en consideración muchos de los factores (propios a la filial, a la empresa multinacional y al territorio de acogida) que pueden jugar un papel en las tres cuestiones de investigación (ver Figura 1). Además, creemos que, gracias al hecho de ver el caso y su contexto y de hablar con los actores implicados, se puede tener una mejor comprensión del fenómeno analizado<sup>12</sup>.

En cuanto a la elección de los dos casos, creemos que la distancia que les separa – filiales, empresas multinacionales y territorios de acogida diferentes (ver Cuadro 1) – puede ser un elemento que enriquezca nuestra análisis<sup>13</sup>.

Por un lado, tenemos la filial maquiladora, implantada en un país en vías de desarrollo, que realizaba el ensamblaje de un producto (prenda de vestir) con bienes intermedios importados y empleaba a trabajadores locales poco cualificados.

Por otro lado, tenemos a Sony Manufacturing UK, implantada en una región menos desarrollada de la Unión Europea, que ensamblaba varios productos finales (televisor, monitor de ordenador y cámara profesional). Fabricaba el componente básico del televisor (el tubo catódico). Disponía de un departamento de diseño y desarrollo y tenía managers, ingenieros y proveedores locales. Esta filial gozaba, además, de una excelente reputación en el País de Gales. Por ejemplo, K. Morgan (profesor de economía regional de la universidad del País de Gales)<sup>14</sup> afirmaba que

12 Como lo observa pertinentemente S. Helper (2000) en su defensa del trabajo de campo (*field research*) como método de investigación, ¿no proviene una de las ideas principales de la “Riqueza de las naciones” de A. Smith – las ventajas de la división del trabajo – de la visita realizada por el autor a una fábrica de alfileres?

13 K. Eisenhardt (1989) pone énfasis en el uso del caso extremo para evidenciar los procesos o fenómenos de interés.

14 Citado en M. Shipton (2003).



siempre había pensado que “la mejor inversión extranjera directa atraída al País de Gales fue el establecimiento de Sony en Bridgend”. Por su parte, J. Potter (2003) destacaba la calidad de los vínculos de Sony Manufacturing UK con los proveedores locales<sup>15</sup>.

FIGURA 1  
LOS NUMEROSOS FACTORES QUE JUEGAN UN PAPEL EN LAS TRES CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN



Nota: Hay que observar que las características de la economía de acogida y el contexto político-legal pueden influir en las características de la filial y de la empresa multinacional. Por ejemplo, el grado de desarrollo de la economía de acogida (presencia de proveedores especializados, disponibilidad de cuadros experimentados, etc.) afecta a la motivación de la implantación de la empresa multinacional en dicha economía, a las operaciones realizadas por la filial, al grado de inserción de la filial en esta economía, etc.  
Fuente: Elaboración propia.

15 “(Sony Manufacturing UK) actúa como tutor de los proveedores autóctonos. (...) efectúa innovaciones organizativas como invitar a los ingenieros de los proveedores en sus fábricas, emplear las asociaciones de proveedores para difundir las “mejores prácticas” (*best practice*) entre sus miembros y fijar convenciones mutuamente aceptadas como la contabilidad con libros abiertos y la distribución de los beneficios obtenidos gracias a la colaboración entre empresas (...)” (Potter, 2003: 3).

Sin embargo, no todo eran diferencias. Estábamos, en los dos casos, en presencia de una inversión cuya motivación principal era el acceso a un mercado. Ambas empresas operaban en un sector donde la competencia en costes era intensa<sup>16</sup>. Asimismo, los poderes públicos de los dos territorios de acogida seguían una política activa de atracción de la inversión extranjera directa. Veían, en dicha inversión, gran parte de la respuesta a los problemas económicos de su territorio.

CUADRO 1  
**LOS DOS CASOS: UN PRIMER VISTAZO**

	LA FILIAL MAQUILADORA DE LA ZONA FRANCA "LAS MERCEDES"	SONY MANUFACTURING UK
Realización del estudio sobre el terreno	Verano 1998	Verano 2000 hasta verano 2001
País de acogida	País en vías de desarrollo (Nicaragua)	País desarrollado (Reino Unido)
Política de atracción de la inversión extranjera directa	Política activa mediante ventajas ofrecidas al inversor extranjero en el marco del régimen de las zonas francas industriales de exportación (exenciones fiscales, alquiler del edificio en una zona industrial guardada, etc.)	Política activa mediante, entre otras cosas, subvenciones, préstamos en condiciones ventajosas, acondicionamiento del solar, formación de los empleados y de los proveedores locales de las filiales
Sector	Textil-confección	Electrónica de consumo
Empresa multinacional a la cual pertenece la filial	Empresa subcontratada (sin marca propia) relativamente pequeña de capital taiwanés, que confecciona ropa para clientes estadounidenses (cadenas de grandes almacenes y empresas con marca propia)	Una de las mayores empresas mundiales de la electrónica de consumo

*continúa...*

16 La excepción era la cámara profesional ensamblada por Sony Manufacturing UK: un producto sofisticado que se vendía en un mercado donde la competencia en precios no era tan reñida.

CUADRO 1  
**LOS DOS CASOS: UN PRIMER VISTAZO**  
 (Conclusión)

Grado de competencia en el mercado del producto	Competencia fuerte (en precios) en el mercado del servicio de la confección de prendas de vestir	Competencia fuerte en el mercado del televisor y del monitor de ordenador. Competencia menos reñida en el mercado de la cámara profesional (un producto más sofisticado)
Motivación principal de la inversión en el territorio de acogida	Acceder al mercado estadounidense (esencialmente, esquivar las cuotas a la importación)	Acceder al mercado de la Unión Europea (esquivar las barreras proteccionistas y reducir los costes de transporte)
Fecha del comienzo de la producción	1994 (a)	1974
Número de diferentes productos fabricados en la filial	Uno (pantalón tejano o short tejano)	Varios (tubo catódico, televisor, monitor de ordenador y cámara profesional)
Funciones realizadas en la filial	Ensamblaje (corte del tejido, costura, lavado, secado, abotonadura, planchado, empaquetaje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabricación del principal componente del televisor (el tubo catódico)</li> <li>– Ensamblaje del televisor, del monitor de ordenador y de la cámara profesional</li> <li>– Diseño y desarrollo (diseño de los nuevos modelos)</li> </ul>
Inversiones realizadas en el territorio de acogida	Poco elevadas y en bienes de capital "ligeros" (esencialmente máquinas de coser)	Elevadas y, en lo que se refiere a la producción de tubos catódicos, en bienes de capital "pesados"
Vínculos con proveedores locales de bienes intermedios	No existen	Existen
Puestos de responsabilidad en la filial	Ocupados por expatriados	Ocupados por expatriados y nacionales

Nota: (a) Fecha de la instalación del primer establecimiento de la empresa Nien Hsing Textile Co. en la zona franca "Las Mercedes".

Fuente: Elaboración propia.

---

### 3. EL CASO 1: LA FILIAL MAQUILADORA EN LA ZONA FRANCA "LAS MERCEDES"<sup>17</sup>

---

#### 3.1. *La economía nicaragüense y el régimen de las zonas francas*

Nicaragua es un país de unos 5,5 millones de habitantes. La situación económica que atravesaba en el momento del estudio era difícil. En 1997, su PIB por habitante era de US\$ 436 (Banco Central de Nicaragua, 1998), lo que situaba a Nicaragua en la penúltima posición (por delante de Haití) en la clasificación del PIB por habitante del conjunto de los países de América Latina. La situación en el mercado de trabajo no era más alentadora. Por ejemplo, en Managua – la capital del país donde se encuentra la zona franca "Las Mercedes" – el 43,2% de la población activa estaba desempleada o subempleada en el mes de Agosto 1997 (Teran Murphy, 1997)<sup>18</sup>. Nicaragua afrontaba importantes desequilibrios en su balanza comercial y en su balanza por cuenta corriente (el déficit por cuenta corriente representaba, en 1997, el 25,9% de su PIB). Tenía una importante deuda externa<sup>19</sup>. Su principal producto de exportación era el café.

Desde principios de los años 1990, los poderes públicos nicaragüenses utilizan el instrumento de la zona franca industrial de exportación para atraer inversiones extranjeras manufactureras con la esperanza que pudiera actuar como catalizador de la industrialización del país<sup>20</sup>. En el marco del régimen de las zonas francas, se ofrece al inversor extranjero unos edificios de alquiler dentro de una zona industrial vigilada, una exención de impuestos y de aranceles sobre su actividad y un derecho de poder repatriar libremente sus beneficios y su capital. Todos los países centro-americanos ofrecen este tipo de ventajas en el marco de sus respectivos regímenes de las zonas francas.

#### 3.2. *Los establecimientos de la zona franca "Las Mercedes"*

En el momento de realizar el estudio sobre el terreno (verano del 1998), la zona franca "Las Mercedes", la zona franca industrial más grande de Nicaragua, albergaba

17 Ver van Wunnik (2001) para una descripción más exhaustiva de la zona franca "Las Mercedes".

18 La situación económica más reciente de Nicaragua no ha cambiado mucho respecto a 1998. En el 2003, su PIB por habitante era de US\$750 y, en el 2001, los desempleados más los subempleados representaban el 37,4% de la población activa del país (Banco Central de Nicaragua, 2006; OIT, 2003).

19 Nicaragua forma parte del club de los países miembros de la Iniciativa para los Países Pobres Muy Endeudados.

20 Según un consejero del ministro de Economía y Desarrollo, la industria nicaragüense estaba todavía "en pañales" y necesitaba el estímulo de la inversión extranjera. (La lista de las personas entrevistadas durante los estudios sobre el terreno se encuentra al final del artículo.)

establecimientos extranjeros, principalmente, del sector de la confección de ropa. Los establecimientos de esta zona franca daban empleo a unos 14.000 trabajadores (sobre todo, mujeres jóvenes). Su producción estaba destinada al mercado estadounidense. Las exportaciones de dichos establecimientos representaban, en el 1997, casi el 20% de las exportaciones totales de Nicaragua. Alrededor del 75% de los trabajadores de la zona franca eran empleados por establecimientos de capital asiático (Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong) (Marschall, 1998; *Corporación de las Zonas Francas*)<sup>21</sup>.

Los establecimientos de la zona franca pertenecían a empresas subcontratadas que confeccionaban artículos de ropa estándar (téjanos, ropa interior, etc.) para clientes estadounidenses (cadenas de grandes almacenes como Wal-Mart y empresas con marca propia como Timberland o Tommy Hilfiger). Los pedidos de los clientes se hacían en grandes series. La competencia entre los ofertantes era feroz y se basaba esencialmente en los precios. Había muchos ofertantes y pocos demandantes de este servicio de confección de prendas de vestir. El margen de beneficios de las empresas maquiladoras, que realizaban esta actividad intensiva en trabajo, era muy reducida. Sus beneficios se realizaban sobre el volumen de venta.

Las empresas maquiladoras asiáticas se instalaron en Nicaragua con el fin de esquivar las cuotas a la importación estadounidenses sobre la ropa establecidas en el marco del acuerdo multi-fibras<sup>22</sup> (OIT, 1997). Contrariamente a numerosos países asiáticos (China, Vietnam, etc.), donde los salarios eran más bajos que en Nicaragua, la ropa proveniente de este último no estaba sometida a cuotas a la importación por parte de los Estados Unidos. Se beneficiaba, como los otros países de la Cuenca del Caribe (América Central y Islas del Caribe), de un acuerdo comercial preferencial con los Estados Unidos.

### 3.3. La filial maquiladora

Cuando hablamos de filial maquiladora, en este artículo, nos referimos a los tres establecimientos, que tenía la empresa taiwanesa Nien Hsing Textile Co. en la zona franca "Las Mercedes". En el verano 1998, dichos establecimientos empleaban en total a unos 5.600 trabajadores (el 40% de los trabajadores de la zona franca) (ver Cuadro 2).

21 En febrero de 2006, la zona franca "Las Mercedes" albergaba 20 empresas que daban empleo a unos 33.000 trabajadores. Casi todas estas empresas se dedicaban todavía a la confección de prendas de vestir (*Corporación de las Zonas Francas*: <http://www.czf.com.ni/laempresa/index.php>).

22 El acuerdo multi-fibras era una regulación comercial internacional que se refería, específicamente, al sector del textil-confección. Hasta el 1 de enero 2005, este acuerdo autorizaba a los países importadores de productos textil a utilizar la cuota como barrera proteccionista.

Nien Hsing Textile Co. se dedica a la producción de tejido *denim* (es el mayor productor taiwanés de tejido *denim*) y a la confección de ropa tejana. Tiene entre sus clientes a Levi's, Lee, Wrangler, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Wal-Mart, JC Penney y Kohl's. Fuera de Taiwán, poseía, juntamente con los tres establecimientos nicaragüenses (confección de pantalones), establecimientos en México (fabricación de tejido y confección de pantalones) y en Lesotho (confección de pantalones)<sup>23</sup>.

Para ilustrar la modalidad de subcontratación en la cual participa la empresa maquiladora Nien Hsing Textile Co., podemos presentar la producción de pantalones tejano que efectuó para la cadena de almacenes estadounidense Kohl's en el año 2000 (Hajewski, 2000). Los téjanos eran vendidos por Nien Hsing Textile Co. a US\$7 la par. La empresa fabricaba el tejido *denim* en su fábrica taiwanesa. Enviaba el tejido en barco a Nicaragua para que se efectuara la confección de los téjanos (corte del tejido, confección, lavado, secado y empaquetado) en su establecimiento Chentex de la zona franca. Una vez empaquetados, los téjanos eran enviados en camión al puerto hondureño de la costa atlántica de Puerto Cortés (1 día de viaje) para ser transportado en barco a Miami (tres días de viaje) (ver Figura 2).

En los tres establecimientos de Nien Hsing Textile Co., al igual que los demás establecimientos de capital asiático de la zona franca, los puestos de mando (gerente, responsables de área (corte, costura, lavado, etc.) y jefes de línea) eran ocupados por expatriados. Los empleos creados, para los trabajadores, o más bien trabajadoras nicaragüenses, eran esencialmente empleos de operario, es decir, empleos manuales, segmentados, monótonos, repetitivos, que no requerían calificaciones previas. Cada operario se dedicaba a una tarea específica y simple (por ejemplo, la costura de mangas de una camisa o de una camiseta). El periodo de formación inicial del operario era muy corto: alrededor de tres días (Marschall, 1998).

Los tres establecimientos en cuestión, al igual que los demás establecimientos de capital asiático de la zona franca, no tenían ningún vínculo con proveedores locales.

Las actividades de esta empresa taiwanesa eran muy fácilmente trasladables hacia otros lugares. Bastaba con poner las máquinas en un container y trasladar la producción a otro país de la Cuenca del Caribe que ofreciera, como Nicaragua, un acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos, una fuerza de trabajo relativamente barata y edificios alquilados dentro de una zona franca (con las mismas ventajas fiscales y de libertad de repatriación de beneficios y de capital que la zona franca nicaragüense). Es por eso que se denominaba este tipo de empresa en Centroamérica la "empresa golondrina".

23 Página Web de Nien Hsing Textile Co. (<http://www.nht.com.tw/en/about-2.html>).

CUADRO 2  
**LOS TRES ESTABLECIMIENTOS DE NIEN HSING TEXTILE CO.  
 EN LA ZONA FRANCA "LAS MERCEDES" (1998)**

	CHENTEX	CHIH HSING	NIEN HSING
Productos confeccionados	Pantalones, shorts	Pantalones, shorts	Pantalones, shorts
Empleos (junio 1998)	1.715	2.211	1.687
% total empleo zona franca "Las Mercedes" (junio 1998)	12,15%	15,66%	11,95%
Exportaciones (miles de US\$) (1997)	42.846	7.782	40.939
% total exportaciones zona franca "Las Mercedes" (1997)	26,59%	4,83%	25,41%
Fecha de instalación	1995	1997	1994

Fuente: *Corporación de las Zonas Francas y Marschall* (1998).

FIGURA 2  
**NICARAGUA EN LA CUENCA DEL CARIBE**



Fuente: Elaboración propia.

---

#### 4. EL CASO 2: SONY MANUFACTURING UK<sup>24</sup>

---

##### 4.1. La economía galesa y la política de atracción de la inversión extranjera directa

El País de Gales – un antiguo país minero de unos tres millones de habitantes – es una de las regiones más pobres del Reino Unido<sup>25</sup>. Desde el año 2000, las antiguas zonas mineras de los valles del sur (al norte de la capital Cardiff alrededor de Merthyr-Tydfil y de Aberdare) y las zonas rurales del centro y del oeste son zonas objetivo 1 de la Unión Europea (ver Figura 3)<sup>26</sup>.

Los poderes públicos siguen, desde la crisis de los sectores minero y siderúrgico de los años 1970, una política activa de atracción de inversiones extranjeras. Proporcionan subvenciones, préstamos en condiciones ventajosas, acondicionamiento de solares, formación inicial de los empleados, etc.<sup>27</sup>. Ya que gran parte de su territorio es considerado como una “zona asistida” (*assisted area*) – una zona relativamente pobre del Reino Unido – pueden tener acceso a las importantes subvenciones a la inversión ofrecidas en el marco del *Regional Selective Assistance* del gobierno británico<sup>28</sup>.

Desde el principio de los años 1990, la agencia de desarrollo regional (la *Welsh Development Agency*) dedica también esfuerzos a la integración territorial (*embeddedness*) de las filiales ya instaladas en el País de Gales. Su programa más representativo en este ámbito es la iniciativa *Source Wales* que se dedica a la búsqueda y la formación de proveedores locales para dichas filiales.

Gracias, en gran parte, a la política activa de atracción de inversiones extranjeras directas, los establecimientos manufactureros de capital extranjero ocupaban una plaza importante en la economía galesa (Phelps, 1997; Phelps *et al.*, 1998; Lovering, 1999). En 1999, empleaban directamente a unas 76.000 personas, lo que representaba el 7% del empleo en el País de Gales, y generaban el 11% del PIB galés<sup>29</sup>.

24 Para una descripción más exhaustiva de Sony Manufacturing UK ver van Wunnik (2005).

25 El PIB per cápita galés representada alrededor del 80% del PIB per cápita del conjunto del Reino Unido.

26 El objetivo 1 es la designación otorgada por la Unión Europea a las regiones más pobres, es decir las regiones cuyo PIB per cápita representa menos que el 75% de la media de la Unión Europea. Esta designación les permite tener derecho a ayudas europeas especiales.

27 En el período comprendido entre 1979 y 1994, el 14% del total de la inversión extranjera directa que entró en el Reino Unido fue destinada al País de Gales; una economía que representa sólo el 4% del PIB del conjunto del Reino Unido (Gripaios, 1998).

28 El País de Gales recibió, durante el período 1988-1998, alrededor del 25% del presupuesto total del *Regional Selective Assistance*. De estos 25%, casi el 60% eran subvenciones para empresas no-británicas (Munday *et al.*, 1999).

29 Diapositivas de una presentación hecha por S. Hill (Changing Wales, 26/4/2000).



La presencia extranjera era sobre todo importante en el sector electrónico (entre otros, Sony, Matsushita, LG-Philips, Sharp) y en el sector automovilístico (vehículos y componentes) (entre otros, Ford, Toyota, Bosch, Calsonic, TRW).

#### 4.2. *Sony Manufacturing UK*

A finales del año 2000, durante el período de la realización del estudio sobre el terreno, la filial manufacturera de Sony en el País de Gales (Sony Manufacturing UK) estaba constituida por dos establecimientos:

- el establecimiento de Sony-Bridgend que fabricaba tubos catódicos para televisores;
- el establecimiento de Sony-Pencoed que realizaba el ensamblaje de televisores de tubos catódicos, de monitores de ordenador y de cámaras profesionales<sup>30</sup>.

Estos dos establecimientos empleaban, en total, a unas 3.000 personas (ver Cuadro 3). Su producción estaba destinada al mercado europeo.

Considerando que la actividad principal de Sony Manufacturing UK estaba vinculada a la producción del televisor, nos concentramos en esta sección, sobre todo en la descripción de las dos actividades manufactureras relacionadas con esta producción: el ensamblaje del televisor y la fabricación del tubo catódico. Sin embargo, el monitor de ordenador (con tubo catódico) tenía muchas similitudes con el televisor (con tubo catódico) en el proceso de ensamblaje (en ambos casos se trate de un ensamblaje de componentes) como en la situación del mercado (la fuerte competencia y la aparición de la pantalla plana).

#### 4.3. *Las motivaciones de Sony para establecerse en Europa y en el País de Gales*

Las motivaciones principales de Sony para producir televisores (desde 1974) y tubos catódicos (desde 1982) en Europa fueron:

- el deseo de evitar las barreras aduaneras europeas (aranceles, derechos anti-dumping, contenido local mínimo de la producción<sup>31</sup>, etc.);

30 Se trata de cámaras utilizadas en los estudios de televisión y de cine.

31 Sony tenía la obligación de respetar los mínimos de contenido local para sus televisores ensamblados en Europa, lo que le obligó, junto con la motivación del coste de transporte, a fabricar el tubo catódico en Europa.

- la necesidad de reducir el coste de transporte de sus productos (los grandes tubos catódicos y televisores son voluminosos y frágiles y, en consecuencia, relativamente caros de transportar).

Además, una producción europea permitía a Sony adaptar su producción a los gustos y a las preferencias de los consumidores europeos y responder rápidamente a cambios en la demanda.

En 1974, Sony abrió la planta de Bridgend – la primera filial manufacturera de Sony en Europa – para ensamblar televisores para el Reino Unido y otros países europeos. La elección de una localización galesa, entre otras cosas, se explicó por los siguientes motivos (ver Abo, 1989; Escobar Rodriguez, 1999):

- la filial galesa podía ser utilizada como plataforma de exportación hacia los demás países del Mercado Común Europeo;
- el mercado británico era relativamente importante;
- el País de Gales estaba bien comunicado con las grandes ciudades y los puertos del Reino Unido.
- las autoridades públicas ofrecieron incentivos interesantes a Sony (el leasing del solar y de los edificios y un préstamo a tipo de interés bajo).

La permanencia de la actitud benevolente de las autoridades públicas<sup>32</sup> contribuye a explicar porque Sony siguió realizando importantes inversiones en el País de Gales hasta el final de los años 1990 (instalación de la línea de producción de tubos catódicos en 1982, construcción de la planta de Pencoed en 1992, etc.).

#### 4.4. El mercado del televisor de tubo catódico

La competencia en el mercado del televisor de tubo catódico – un producto maduro – era muy intensa en el 2000-2001: el precio del televisor se reducía con el paso del tiempo y los márgenes de los fabricantes eran reducidos (Mougayar, 2002). Además, dos tecnologías alternativas al tubo catódico habían aparecido en el mercado del televisor: las pantallas planas de plasma y de cristal líquido. La demanda para estos televisores de pantalla plana empezaba a perjudicar la demanda de televisores de tubo catódico.

32 Sony es la empresa japonesa establecida en el País de Gales que recibió más subvenciones públicas (*Regional Selective Assistance, Regional Development Grants*) (Munday *et al.*, 1995).

#### 4.5. La organización de la producción de televisores en Europa

Tres de las nueve plantas europeas que Sony poseía, en el 2001, ensamblaban televisores: Pencoed, Barcelona (situada en Viladecavalls al lado de Terassa) y Trnava (Eslovaquia). Estas plantas ensamblaban todos los televisores (de tubo catódico) Sony vendidos en Europa. La planta de Bridgend fabricaba los tubos catódicos para estas tres plantas<sup>33</sup>. Sony-Pencoed y Sony-Barcelona tenían un departamento de diseño y desarrollo dedicado, entre otras cosas, al diseño de nuevos modelos de televisores (el estilo del mueble, la introducción de nuevas funciones para el televisor, etc.). Las plantas de Pencoed, Barcelona y Trnava competían intensamente entre sí (en los ámbitos del coste, de la calidad y de los plazos de entrega) para obtener los pedidos de la sede europea de la unidad de negocio de televisores de Sony (*Visual Products Europe*).

#### 4.6. El ensamblaje de televisores en Sony-Pencoed

La producción del televisor es esencialmente un ensamblaje de componentes. Estos últimos forman aproximadamente el 70% del coste de producción total (el tubo catódico, el principal componente, representa el 40%). Los costes salariales (de la planta ensambladora de televisores) representan el 10% y los 20% restantes representan los gastos de amortización, los gastos del diseño y el desarrollo, los pagos de intereses, etc. (Zampetti, 1996; Mougayar, 2002)<sup>34</sup>.

La mayoría de los trabajadores (sobre todo mujeres), que trabajaban en las líneas de ensamblaje de televisores de Sony-Pencoed, realizaban tareas de ensamblaje sencillas y repetitivas: insertar piezas, conectar hilos o apretar tornillos. Su formación inicial consistía únicamente en una formación en el puesto de trabajo (*on-the-job training*) de algunos días dada por un compañero de trabajo. Al contrario de las dos grandes actividades de Sony-Pencoed (televisores y monitores), se exigía más conocimientos al trabajador de la pequeña línea de ensamblaje de cámaras profesionales: recibía una formación inicial de un mes por un ingeniero.

Los bienes de capital utilizados en el ensamblaje de televisores (esencialmente, cintas transportadoras y máquinas de inserción automática y de control) eran fácilmente trasladables. Los representantes sindicales de Sony Manufacturing UK<sup>35</sup>

33 Los tubos catódicos de los monitores de ordenador y de los pequeños televisores provenían de la planta de Sony de Singapur.

34 Según los managers de Sony entrevistados, esta estructura de costes del televisor correspondía, a grandes rasgos, al de un televisor Sony en los años 2000-2001. Naturalmente, esta estructura de costes varía en función del modelo de televisor considerado.

35 Entrevista.

hablaban de una línea de ensamblaje que era como un “meccano”: fácil y rápido de desmontar y de volver a montar en un otro lugar.

#### 4.7. La fabricación del tubo catódico en Sony-Bridgend

Como en el ensamblaje de televisores, se utilizan numerosos componentes en la fabricación del tubo catódico como vidrio, componentes electrónicos (por ejemplo, el cañón de electrones), hilos eléctricos, piezas metálicas y moldeados de plástico. El conjunto de los componentes representan alrededor del 60% del coste de producción del tubo catódico<sup>36</sup>.

La producción de tubos catódicos es capital intensiva (no hay más que pensar en los grandes hornos utilizados para soldar el vidrio)<sup>37</sup> y, especialmente para los tubos de gran tamaño, compleja. Se trata de un proceso de producción en el cual se usan tecnologías de distinta naturaleza (química, eléctrica, óptica y mecánica) (Khurana, 1999). Por ello, se necesitan relativamente más ingenieros y técnicos altamente cualificados en esta producción que en las producciones de televisores y monitores (Kenney, 1999).

La producción de Sony-Bridgend estaba enteramente automatizada (robots, cintas transportadoras). Los operarios, por un lado, cargaban los productos y de los materiales sobre la línea de producción y, por otro lado, controlaban el funcionamiento correcto de las máquinas. Recibían una formación en el puesto de trabajo de uno a tres meses en función de su puesto y su competencia continuaba a desarrollarse durante varios años (ver también Wilkinson *et al.*, 2001; Khurana, 1999).

Los bienes de capital caros e inmóviles utilizados en la fabricación del tubo catódico reducían fuertemente el potencial de movilidad de esta actividad. Como decía un ex-manager de Sony Manufacturing UK<sup>38</sup>: “No puedes mover Bridgend, es un edificio”.

#### 4.8. Los proveedores locales

Los vínculos de Sony-Bridgend con los proveedores autóctonos (proveedores de capital británico) no parecían fortalecerles. El principal objetivo de Sony-Bridgend era la reducción de costes (es decir, la disminución del precio de compra de los componentes). El apoyo que ofrecía a dichos proveedores era puntual y no les ayudaba a

36 Según un manager de Sony-Bridgend (entrevista).

37 Se estima que una nueva fábrica de tubos catódicos cuesta alrededor de US\$150 millones (Khurana, 1999).

38 Entrevista.

alcanzar los objetivos cada vez más estrictos (precio, calidad y entrega). Este apoyo se centraba casi-exclusivamente en la resolución de los problemas inmediatos. La visita anual, que realizaban los ingenieros de Sony a los proveedores autóctonos para efectuar un control, no estaba acompañada de un seguimiento que podía beneficiarles. La práctica del *just-in-time* de Sony obligaba a los proveedores a mantener un nivel de stock elevado. Por último, los proveedores autóctonos no participaban en el desarrollo de los productos que entregaban a Sony. Este último llegaba con los planos y las especificaciones de los productos (ver Williams, 1999).

La naturaleza de las relaciones entre Sony-Bridgend y los proveedores autóctonos (que creemos existía también en el caso de Sony-Pencoed) era una consecuencia del tipo de bienes adquiridos: bienes sencillos (embalajes, impresos, moldeados de plástico o piezas metálicas forjadas) que podían ser fabricados por muchas empresas. A este hecho, se añadía el gran tamaño del cliente (Sony), el empleo, por regla general, de al menos dos proveedores para cada input material adquirido y la capacidad de importar ciertos inputs materiales. En su conjunto, estos factores otorgaban un importante poder a Sony en sus negociaciones con los proveedores autóctonos (ver también Driffield *et al.*, 2002; Brown *et al.*, 2000). La práctica de la contabilidad con libros abiertos ilustra bien este poder. El proveedor estaba obligado a negociar con todas sus cartas (libros contables) sobre la mesa, al contrario del cliente Sony que no se las mostraba (ver también McIvor, 2001). El hecho de entregar inputs materiales sencillos explicaba también porque los proveedores autóctonos no estuvieran implicados en la concepción del bien adquirido por Sony.

Observemos también que los proveedores autóctonos de Sony Manufacturing UK entregaban, al final de los años 1990, el mismo tipo de componentes sencillos que al principio de esta década (ver Morris y Imrie, 1992). No hubo una progresión hacia la entrega de componentes más sofisticados.

Las fuertes presiones para minimizar costes<sup>39</sup> y la tendencia de las empresas OEM<sup>40</sup> a tener, cada vez más, cadenas de producción globales (*global supply chains*) dificultan el establecimiento de vínculos de calidad entre la filial y los proveedores autóctonos. Las importantes economías de escala, el conocimiento especializado, la disminución de los costes de transporte y de coordinación y la reducción de las barreras proteccionistas fomentan la centralización, a una escala mundial, de la producción de este tipo de componentes. Además, este aprovisionamiento glo-

39 Recordemos que los costes de adquisición de los componentes representaban la parte más importante de los costes de producción del bien producido.

40 Las empresas OEM (*Original Equipment Manufacturer*) son empresas que ensamblan productos electrónicos finales y que fabrican en sus propios establecimientos algunos componentes claves de sus productos finales.

bal permite al cliente realizar importantes economías de compra: comprando un componente específico para todas sus unidades de producción, tiene un poder de mercado mayor que le permitía negociar acuerdos más interesantes (ver Munday, 1995; Turok, 1993; Brown *et al.*, 2000; Sturgeon y Lester, 2003). Por ejemplo, los componentes electrónicos utilizados por Sony, como los microprocesadores, los resistores y los capacitores, eran manufacturados a gran escala por proveedores externos en Asia oriental. Cuando las características del componente lo exigen, el proveedor global instala al lado de la fábrica de su cliente su propia fábrica. En el caso de Sony, acompañaron al País de Gales, entre otros, un proveedor japonés de vidrio (para el tubo catódico), un proveedor japonés de muebles para televisores y monitores (Mitsubishi) y un proveedor japonés de cables eléctricos.

Por fin, hay que observar que los proveedores locales (los proveedores autóctonos y los proveedores de capital extranjero instalado en el País de Gales) escasamente limitaban el potencial de movilidad de la actividad manufacturera de Sony:

- Los proveedores autóctonos ofrecían esencialmente inputs materiales que generalmente los proveedores de otros territorios podían también ofrecer.
- Los componentes clave provenían de otros establecimientos de Sony (sintonizador, yugo de deflexión, transformador de retracción del haz, cañón de electrones, etc.) o de proveedores globales.
- Los establecimientos de los proveedores japoneses instalados en el País de Gales (los proveedores acompañantes<sup>41</sup>) eran, en la mayoría de los casos, capaces de acompañar de nuevo a su(s) cliente(s) (Sony y/o otras empresas OEM) a otros lugares.
- Las herramientas, que permitían hacer los componentes específicos de Sony (el molde que se utiliza en la fabricación del mueble del televisor, la herramienta que se emplea en la producción de una pieza metálica forjada, etc.), pertenecían a este último y no a los proveedores. Si, por ejemplo, Sony decidía trasladar la producción de un modelo de televisor desde Pencoed a Barcelona, podía también trasladar la producción del mueble de este modelo. Sólo tenía que recoger el molde de su proveedor en el País de Gales para entregarlo a uno de sus proveedores en España (ver también Brown *et al.*, 2000).

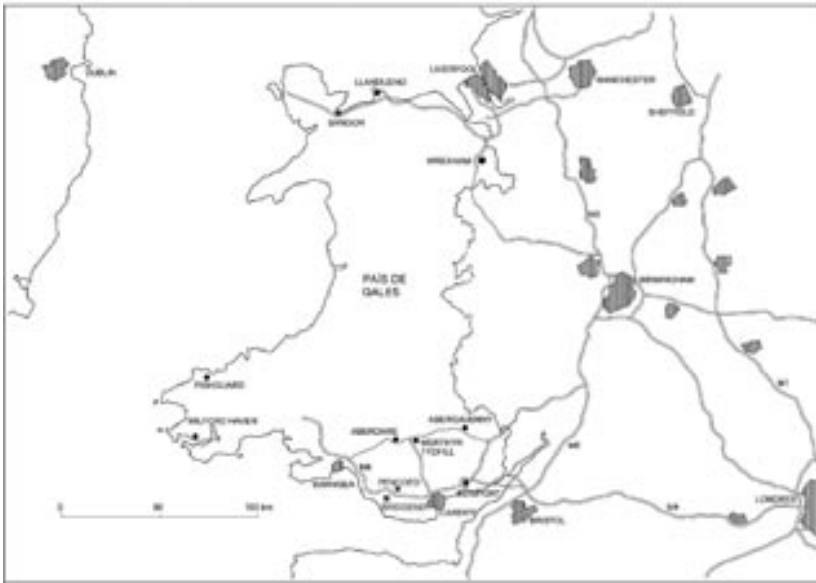
41 Se trata de los proveedores globales de Sony que habían instalado un establecimiento en el País de Gales con el fin de producir el componente (mueble del televisor, vidrio para el tubo catódico, etc.) cerca de la fábrica de Sony.

CUADRO 3  
**LA SITUACIÓN DE SONY MANUFACTURING UK (DICIEMBRE 2000)**

	SONY-BRIDGEND	SONY-PENCOED
Empleos	1.300 personas	1.600 personas
Producción (2000)	Tubos catódicos: ± 3 millones unidades / año	Televisores: ± 800.000 unidades / año Monitores de ordenador: ± 600.000 unidades / año Cámaras profesionales: 5-6 unidades / día
Fecha del comienzo de la producción	1974	1992

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas en Sony y en la Welsh Development Agency y de la Página Web de Sony-Bridgend (<http://www.bgd.sony.co.uk/aboutus.htm>).

FIGURA 3  
**EL PAÍS DE GALES**



Fuente: Elaboración propia.

---

## 5. LAS CUATRO SIMILITUDES

---

El análisis de los dos casos muestra que existen similitudes, en el ámbito de los resultados de la investigación, entre la filial maquiladora y Sony Manufacturing UK.

### *5.1. Similitud 1: la escasa contribución al potencial de desarrollo de la economía de acogida*

En los dos casos, no hemos percibido indicios significativos de la contribución de la filial al potencial de desarrollo de la economía de acogida.

La filial maquiladora no empleaba un personal autóctono cualificado (los cuadros eran expatriados). Sus empleados nicaragüenses, que trabajaban en la línea de producción, adquirirían un conocimiento técnico simple y fragmentado que no era de gran utilidad para la industria local. Como lo escribe irónicamente J.-L. Rocha (2006), a propósito de una trabajadora de la área de la inspección final de una empresa maquiladora: "Elena aprendió a observar mejor la ropa que compraba y a ser un poco más quisquillosa con los saltos y las malas costuras. Hubo una transferencia tecnológica en la detección de acabados defectuosos." Asimismo, la filial maquiladora no tenía vínculos con proveedores locales.

Por su lado, el estudio de Sony Manufacturing UK, mostró que la difusión de conocimientos a través de los empleados dependía de la actividad considerada. Como lo observaba J. Morris<sup>42</sup>: "No se necesita un personal cualificado en una línea de ensamblaje de televisores; más bien todo el contrario. Todo lo que se pide a estos trabajadores es que sepan leer y escribir y que estén presentes en su puesto de trabajo." Sin embargo, incluso en las actividades más complejas (producción de tubos catódicos y de cámaras profesionales), uno se puede preguntar si los conocimientos técnicos y específicos adquiridos por los operarios, técnicos e ingenieros fueran siempre útiles para la economía de acogida. En cuanto a los conocimientos de gestión adquiridos por los managers e ingenieros británicos de Sony Manufacturing UK, hay que observar que no eran siempre apropiados por la economía galesa cuando éstos cambiaban de empleo. El mercado de trabajo de los managers y de las otras personas altamente cualificadas y/o experimentadas no es regional (como en el caso de los empleos poco cualificados) (País de Gales), sino nacional (Reino Unido) (ver Rees y Thomas, 1994). No era seguro pues que el ex-manager de Sony Manufacturing UK iba a seguir ejerciendo su actividad profesional en el País de Gales. Finalmente, y al contrario de lo que afirma J. Potter (2003),

42 Entrevista.



los vínculos de Sony Manufacturing UK con los proveedores autóctonos no solían reforzar estos últimos. Utilizando la terminología de I. Turok (1993), estábamos más bien en presencia de “vínculos de dependencia” que de “vínculos de desarrollo”. Eso, si se comprueba también en el caso de las otras filiales manufactureras en el País de Gales, plantea dudas respecto a la idoneidad de la iniciativa *Source Wales* de la agencia de desarrollo galesa (ver subsección 4.1).

### 5.2. Similitud 2: la dependencia de una ventaja de localización política<sup>43</sup>

La permanencia de la empresa en el territorio de acogida dependía, en los dos casos, del mantenimiento de, lo que podríamos denominar, una ventaja de localización política (evitar barreras aduaneras, obtener subvenciones, beneficiarse de exenciones fiscales, etc.); una ventaja de localización “artificial” que por su naturaleza es frágil. Esta dependencia plantea interrogantes sobre el futuro de las dos filiales en sus respectivos territorios de acogida.

El futuro de la filial maquiladora, en Nicaragua, parecía incierto, durante el trabajo de campo, porque, en el 2005, las cuotas sobre las prendas de vestir iban a ser suprimidas (desmantelamiento del acuerdo multi-fibras). En otras palabras, las prendas de vestir de China, Vietnam y otros países asiáticos iban a tener también un acceso sin cuotas al mercado estadounidense. ¿Iba a seguir siendo, en este nuevo contexto político internacional, Nicaragua interesante como plataforma exportadora de prendas de vestir hacia los Estados Unidos para las empresas asiáticas de la confección<sup>44</sup>?

Sony Manufacturing UK (incluso 25 años después de su instalación), al igual que las otras filiales galesas de empresas electrónicas mayoritariamente japonesas, estaba también amenazada por cambios en el contexto político internacional:

43 Para que una empresa multinacional decida producir en un territorio, éste tiene que ofrecerle *ventajas de localización*, es decir ventajas respecto a otros territorios en los ámbitos:

- del coste y de la calidad de los recursos territoriales (coste de la fuerza de trabajo, competitividad de los proveedores locales, presencia de técnicos cualificados y experimentados que se pueden encargar del mantenimiento de las máquinas, etc.);
- del acceso a un mercado (reducir los costes de transporte, esquivar barreras aduaneras (aranceles, cuotas, derechos anti-dumping), etc.).

44 En realidad, Nicaragua se ha beneficiado de una nueva ventaja de localización política con nuevamente una fecha de caducidad: los TPLs (*Trade Preferential Level*). En el marco del acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos, América Central y la República Dominicana (el DR-CAFTA), recientemente instaurado, es el único país que puede exportar una parte de sus prendas de vestir sin respetar la regla de origen. Es decir, una parte de sus prendas de vestir pueden utilizar tela asiática (hasta 100 millones de metros cuadrados de tela al año) sin tener que pagar aranceles sobre el valor de dicha tela cuando entren en Estados Unidos. Estos TPLs desaparecerán en el 2016 (Sánchez y Vos, 2006).

- la entrada de los países del centro y del este de Europa, donde los costes salariales son más bajos, en la Unión Europea;
- la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio, que fue acompañada de una fuerte reducción de las barreras proteccionistas europeas sobre los productos fabricados en China (supresión de derechos anti-dumping, reducción de aranceles, etc.).

Estos dos cambios afectan sobre todo al ensamblaje de bienes electrónicos, como el televisor, que son potencialmente móviles y que se caracterizan por un peso relativamente importante de los costes salariales en los costes de producción<sup>45</sup>. Según C. Pottier (2003), si un bien electrónico se vende en un mercado donde la competencia es intensa y, en consecuencia, el margen de beneficios de la empresa es reducido, un peso de aproximadamente el 10% de los costes salariales (como en el caso del ensamblaje del televisor) obligará a la empresa a deslocalizar su producción hacia países de bajos salarios que tienen un acceso al mismo mercado<sup>46</sup>.

### *5.3. Similitud 3: la inexistencia de la mejora natural y automática de la filial manufacturera*

En los dos casos, la mejora de la filial con el tiempo no está en absoluto garantizada.

J. Bilbao (2003) constata que las filiales maquiladoras de la zona franca “Las Mercedes” seguían siendo, principalmente, del sector de la confección, seguían sin mantener relaciones con proveedores locales y los puestos de responsabilidad seguían siendo ocupados por expatriados.

En cuanto a Sony Manufacturing UK, constatamos, por ejemplo, que las relaciones con los proveedores autóctonos no mejoraron con el tiempo: seguían siendo proveedores de componentes sencillos que mantenían una relación desequilibrada con su cliente Sony. Observemos también que Sony-Pencoed perdió, en el 2004, una importante función: el departamento de diseño y desarrollo. Sony decidió trasladarlo a su centro del Sureste de Inglaterra (Evans, 2004).

Muchas condiciones deben cumplirse para que la mejora de la filial se pueda producir: evolución del mandato o de las responsabilidades de la filial dentro de su grupo, descentralización de las decisiones de compras de inputs materiales, pre-

45 Por ejemplo, entre el 2000 y el 2004, las plantas galesas de Hitachi y de Matsushita, que ensamblaban televisores, cerraron.

46 En realidad, este análisis tendría que ser profundizado para tener en cuenta también los costes salariales indirectos: los costes salariales de los proveedores externos de la empresa multinacional situados en el territorio de acogida (por ejemplo, el proveedor del mueble del televisor).

sencia de proveedores especializados y competitivos en el territorio de acogida, etc. Asimismo, la evolución de la filial no tiene que ser siempre positiva, también puede ser negativa y traducirse en una pérdida de funciones, producciones o autonomía (ver Birkinshaw y Hood, 1998).

#### 5.4. Similitud (más sutil) 4: dos enclaves

Un aspecto diferencia los dos casos estudiados: la presencia o no de vínculos con proveedores locales de inputs materiales.

La filial maquiladora implantada en Nicaragua no tenía vínculos con proveedores locales. Todos los inputs materiales eran importados. Dicha filial formaba, junto con los otros establecimientos de la zona franca “Las Mercedes”, un *enclave simple* (desde el punto de vista del origen de los inputs materiales) en la economía nicaragüense<sup>47</sup>.

Por el contrario, Sony Manufacturing UK tenía, como las otras empresas OEM japonesas implantadas en el País de Gales (Matsushita, Sharp, Orion, etc.), vínculos con proveedores locales (proveedores japoneses acompañantes y proveedores autóctonos de inputs materiales simples). Pero, nos podemos preguntar si no estábamos en presencia de otro tipo de enclave, lo que N. Phelps y C. Fuller (2000) denominan un *enclave extendido*:

- Los establecimientos de los proveedores extranjeros acompañantes y los de algunos proveedores autóctonos dependían de los pedidos de las filiales de las empresas OEM.
- Los proveedores acompañantes eran, generalmente, capaces de seguir a su cliente cuando éste deslocalizara su producción.

En resumen, más que el desarrollo económico *del* territorio, estas dos filiales manufactureras parecen más bien haber ocasionado el desarrollo de un enclave productivo *en* el territorio.

47 “(...) un enclave (...) (desde el punto de vista de los inputs intermediarios utilizados) se caracteriza por una ratio de las importaciones intermediarias divididas por el total de los inputs intermediarios elevado y por una ratio del valor añadido (local) dividido por el output total reducido” (Weiskoff y Wolff, 1977: 615).

---

## 6. REFLEXIONES FINALES

---

A modo de conclusión, exponemos, a continuación, algunas reflexiones finales.

### 6.1. *La ausencia de “leyes implacables” de la economía*

Por supuesto, es arriesgado generalizar resultados específicos de dos estudios de caso. Estos resultados dependen de las características de las empresas multinacionales, de sus establecimientos instalados en el territorio de acogida, de la economía de acogida y del contexto político-legal (ver Figura 1). Sin embargo, el hecho de encontrar resultados similares en dos casos aparentemente tan diferentes nos induce a pensar que nos encontramos ante limitaciones frecuentes de la inversión extranjera directa manufacturera de acceso a un mercado, al menos en la economía mundial actual. El optimismo de los defensores de la inversión extranjera directa nos parece pues exagerado. Lo que, a lo mejor, funcionó en el pasado en ciertos territorios, no tiene por qué funcionar hoy en otros territorios. No estamos en presencia de “leyes implacables” de la economía. Como lo escribe D. Rodrik (2000: 4):

“Se olvida frecuentemente que los (...) tigres del sureste asiático (Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur) estaban sometidos a muy pocas obligaciones internacionales (...) durante sus años de desarrollo (los años 1960 y 1970). Las reglas del comercio internacional les permitían beneficiarse de un importante margen de maniobra (para realizar una política industrial contraria a los preceptos neoliberales como la adjudicación de subsidios a la exportación, la imposición de reglas de contenido local de la producción a los inversores extranjeros, etc.) y la movilidad del capital era una cuestión de poca importancia. Todo ello explica porque estos países no pueden hoy ser utilizados como ejemplos que sirvan para demostrar los beneficios de la globalización actual.”

### 6.2. *La trampa de la inversión de acceso a un mercado*

El territorio puede encontrarse en un tipo de trampa: ser únicamente capaz de atraer hoy y mañana inversiones extranjeras directas manufactureras (inversiones de nuevas empresas e inversiones de repetición de empresas ya instaladas en el territorio<sup>48</sup>)

48 Las inversiones de repetición o las reinversiones incluyen inversiones significativas relacionadas con (1) el reemplazo de bienes de capital antiguos u obsoletos, (2) la expansión de la producción

que, como hemos constatado en nuestros dos casos, contribuyen escasamente a su potencial económico a largo plazo. Además, suelen ser inversiones inestables – si no se trata de una actividad manufacturera muy capital intensiva como la fabricación de tubos catódicos – ya que dependen de ventajas de localización políticas (alicientes artificiales como subvenciones, exenciones fiscales, acuerdos comerciales preferenciales, etc.). El territorio no ofrece ventajas de localización productivos más duraderos basadas en la posesión de recursos territoriales específicos<sup>49</sup>.

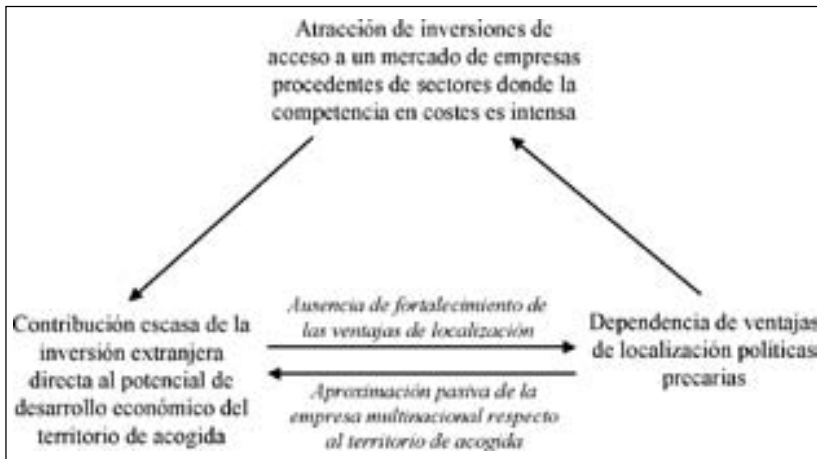
Si las ventajas de localización del territorio de acogida son precarias y si, en razón de las características del proceso de producción, las barreras de salida del territorio son bajas, las empresas multinacionales mantendrán una aproximación pasiva respecto al territorio (ver sección 2). Su contribución al desarrollo económico de este último se mantendrá, en consecuencia, limitado o inexistente. Esto se opondrá, a su vez, al fortalecimiento de las ventajas de localización del territorio de acogida (ver Figura 4).

Resulta ilustrativo constatar, a este propósito, que las ventajas de localización del País de Gales para las empresas industriales extranjeras siguen basados, después de más de 30 años de una política de desarrollo regional basada, esencialmente, en la atracción de la inversión extranjera directa manufacturera, en criterios de costes: disponibilidad de subvenciones, salarios relativamente bajos, relaciones industriales dóciles, etc. (Phelps *et al.*, 2003; Lovering, 1999).

existente, (3) la sustitución de productos maduros por productos más nuevos, (4) la instalación de nuevas funciones (por ejemplo, la I+D) o (5) la ampliación de la cartera de productos de la filial (Phelps y Fuller, 2000).

- 49 G. Benko y B. Pecqueur (2001) hacen la distinción entre los recursos territoriales específicos y los recursos territoriales genéricos. Los recursos territoriales específicos son unos recursos que poseen únicamente unos pocos territorios y que no pueden ser fácilmente o rápidamente creados o imitados en otros territorios como, por ejemplo, un conocimiento particular de la fuerza de trabajo o una colaboración estrecha con proveedores de componentes complejos. Un recurso territorial genérico (omnipresente) es, por ejemplo, una mano de obra no-cualificada que realiza una tarea sencilla y rutinaria como la confección de una camiseta.

FIGURA 4  
**LA TRAMPA DE LA INVERSIÓN DE ACCESO A UN MERCADO**



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. ¿La filial maquiladora tiene un valor premonitorio?

¿Quizás, la filial maquiladora resalta dos aspectos inquietantes de la relación que se está estableciendo entre la empresa multinacional industrial y el territorio periférico en la economía mundial actual?

En primer lugar, ilustra claramente la prioridad que dan las empresas a la flexibilidad<sup>50</sup>: un factor clave en su entorno cada vez más volátil. Esta mayor volatilidad está provocada, entre otras cosas, por la difusión internacional de las tecnologías de producción modernas, la liberalización del comercio y de los mercados de capital y la mayor competencia en muchos mercados de bienes manufacturados (Buckley y Casson, 1998; Michalet, 1999).

Por un lado, la empresa cliente estadounidense, que externaliza la fabricación de su artículo y se concentra en el diseño y la comercialización, minimiza los costes hundidos<sup>51</sup> vinculados a la producción. Por otro lado, la empresa maquiladora

50 Es decir, "la habilidad de reasignar rápidamente y sin dificultades (*smoothly*) los recursos en respuesta a cambios" (Buckley y Casson, 1998: 23).

51 Los costes hundidos son los costes que no pueden ser recuperados posteriormente. No confundamos los costes fijos y los costes hundidos. Los costes fijos son costes de producción de una empresa que son independientes del número de unidades de output producidas. Estos costes engloban, por una

asiática, que fabrica el artículo, limita su integración en la economía de acogida con el fin de mantener la mayor flexibilidad de localización posible. Su margen de beneficios muy reducido y el peso de los costes salariales en esta producción trabajo intensiva le obligan a responder rápidamente a cambios en las ventajas de localización (cambios en la política comercial, en el tipo de cambio, en los salarios de los trabajadores, etc.). Por eso limita, en la medida de lo posible, sus inversiones hundidas en Nicaragua: alquila los edificios de la zona franca, utiliza bienes de capital fácilmente transportables (y rápidamente amortizados), emplea cuadros expatriados, etc.

En el sector electrónico esta subcontratación del ensamblaje del producto final se está también desarrollando. Numerosas empresas con marca propia han decidido subcontratar la fabricación de sus productos finales a *contract manufacturers* como Soletron, Flextronics, Quantas o Celestica, empresas cuyo nombre es desconocido por el público. Por ejemplo, el mayor fabricante de ordenadores portátiles del mundo es la empresa taiwanesa Quanta (el 15% de la producción mundial), un *contract manufacturer* que fabrica portátiles, entre otros, para Dell, Apple y Compaq (*The Economist*, 2002). Sony también subcontrata el ensamblaje de algunos de sus productos finales como las cadenas estéreo, las consolas de juego y las radios.

En segundo lugar, el caso de la filial maquiladora evidencia la pérdida de poder de los agentes del territorio de acogida provocada por la competencia cada vez más fuerte entre los territorios que buscan atraer empresas multinacionales. Cada vez más territorios siguen un modelo de industrialización basado en la atracción de inversiones extranjeras (Michalet, 1999).

En la industria maquiladora nicaragüense, los poderes públicos y los representantes de los trabajadores son prácticamente impotentes ante los inversores extranjeros. Vimos, por ejemplo, que los poderes públicos nicaragüenses estaban obligados a ofrecer todos los beneficios de una zona franca para que estos inversores vinieran y se quedaran (exenciones fiscales, edificios con bajos alquileres en zonas industriales vigiladas, libre repatriación de los beneficios y del capital, etc.). Como lo escribe J. Bilbao (2003):

---

parte, los costes fijos "recuperables" en caso de abandono de la actividad (por ejemplo, la compra de un edificio que puede fácilmente ser revendido a su valor contable cuando la empresa desea abandonar la actividad por la cual lo había adquirido) y, por otra parte, los costes (fijos) hundidos en caso de abandono de la actividad (por ejemplo, los gastos realizados para decorar el edificio con el logo de la empresa) (Stiglitz, 1993).

“Con esta amenaza de que ‘nos vamos’, (los gerentes de las filiales maquiladoras implantadas en Nicaragua) han ganado en todos los conflictos (y en todas las negociaciones).”

Un acontecimiento posterior a nuestro estudio sobre el terreno refleja claramente este poder de negociación. En el mes de agosto del 2000, los gerentes de los establecimientos de la zona franca “Las Mercedes” exigieron al Ministro de Industria y Comercio la dimisión de la secretaria ejecutiva de la Corporación de las Zonas Francas, el organismo público que gestiona esta zona franca. Le reprocharon haber anunciado su intención de verificar las condiciones de trabajo en los establecimientos de la zona franca. Fue inmediatamente destituida de su puesto por dicho Ministro (Enríquez, 2000).

#### 6.4. El desarrollo endógeno

Quizás, sería conveniente comenzar a reequilibrar la política de desarrollo regional a favor del desarrollo endógeno. Los recursos financieros y humanos empleados por los poderes públicos para atraer la inversión extranjera directa tienen un coste de oportunidad: no pueden servir para apoyar las empresas autóctonas (sostener la creación de empresas, apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, fomentar las empresas a adoptar nuevas tecnologías, etc.). A título de ejemplo, D. Brooksbank<sup>52</sup> estimaba que las ayudas prometidas a la empresa coreana LG para que se instalara en el País de Gales (en 1996) alcanzaron la suma de £40.000 por empleo directo creado, mientras que las pequeñas y medianas empresas autóctonas recibían, en promedio, ayudas del orden de £200-400 por empleo directo creado<sup>53</sup>.

Además, una de las condiciones esenciales para que una política de atracción de inversiones extranjeras directas pueda funcionar, es que la economía de acogida sea capaz de aprovechar los estímulos de esta inversión. Para eso, tienen que haber en el territorio proveedores especializados y competitivos, una iniciativa empresarial<sup>54</sup>,

52 Entrevista.

53 Esta fábrica de tubos catódicos de LG-Philips, instalada en Newport, cerró en agosto 2003.

54 Por cierto, uno se puede preguntar si una importante presencia de establecimientos en manos extranjeras no puede ser un factor que desfavorece la iniciativa empresarial (*entrepreneurship*). Por ejemplo, según algunos investigadores galeses, la falta de empresarios autóctonos en el País de Gales sería debida, en parte, a la presencia continua de empresas no-galesas en este territorio: de las minas et la siderurgia de ayer (primero en manos inglesas y después en manos del Estado) hasta las filiales manufactureras de hoy. Esta estructura industrial ha hecho que la figura del empresario sea ausente de numerosas familias galesas (Jones, 2000; Cooke y Morgan, 1998).



una fuerza de trabajo especializada, experimentada y cualificada, fuentes de financiación para la creación de nuevas empresas, etc. (ver, entre otros, Blomström y Kokko, 2003; Driffield *et al.*, 2002).

En resumen, creemos que ha llegado el momento de que los poderes públicos se den cuenta que la salvación no debe y no puede venir únicamente de agentes exteriores al territorio. Para emplear las palabras de D. Maillat (1991: 182):

“(Los territorios no son únicamente) soportes pasivos de localización para las empresas que vienen de otros lugares, (son también) entornos activos en el seno de los cuales nace la innovación.”

---

## 7. POSDATA: LA SALIDA DE SONY DEL PAÍS DE GALES

---

Últimamente, la presencia de Sony en el País de Gales se redujo sustancialmente. En junio 2005, esta empresa anunció (Barry, 2005a):

- el traslado del ensamblaje de televisores de tubos a la planta eslovaca de Trnava dejando Sony-Pencoed con 300 empleados y únicamente la producción de cámaras profesionales y de placas de circuito impreso para los televisores de pantalla plana.
- el cese de la fabricación de tubos catódicos en Europa motivado por el éxito de las nuevas tecnologías de pantalla plana que conllevaba el cierre de Sony-Bridgend.

Únicamente las inversiones de repetición hubieran autorizado una reestructuración de Sony Manufacturing UK, pero éstas no llegaron. Los productos electrónicos tienen un ciclo de vida y las plantas tienen que ganarse el siguiente ciclo de inversiones para poder sobrevivir. Para ganar este ciclo, el territorio de acogida de la filial tiene que ofrecer ventajas de localización a la empresa multinacional. La competencia entre las diferentes plantas de Sony era muy reñida para ganar un nuevo mandato de producto y, posiblemente, el nuevo entorno político-económico de los años 2000 no favorecía una localización de la producción en el País de Gales<sup>55</sup>.

Esta retirada provocó también pérdidas de empleos indirectos. Por ejemplo, el proveedor acompañante de vidrio para el tubo catódico (Nippon Electric Glass – 590

55 Sería interesante estudiar por qué Sony-Barcelona se quedó con el ensamblaje de la televisión de pantalla plana al detrimento de Sony-Pencoed.

empleados) y el del mueble (Mitsubishi – 129 empleados) anunciaron, en el 2005, el final de sus operaciones en el País de Gales (Barry, 2005b; Cundy, 2005).

En mayo del 2004, después de la pérdida de 40 empleos en el departamento de diseño y desarrollo de Sony-Pencoed, un responsable del consejo del condado de Bridgend dijo:

“La gente (...) tiene que darse cuenta que las decisiones tomadas por Sony corresponden con los intereses a largo plazo de la compañía y que estos intereses corresponden con los intereses de Bridgend.”<sup>56</sup>

Probablemente, ningún representante de las autoridades locales hizo una afirmación tan atrevida en junio del 2005, cuando Sony anunció su decisión de cerrar Sony-Bridgend y de reducir gran parte de la actividad de Sony-Pencoed. Incluso los intereses de la “mejor empresa multinacional” no tienen por que corresponder con los del territorio de acogida.

56 Citado en Evans (2004).

## BIBLIOGRAFÍA

- ABO T. (1989), "A report of on-the-spot observation of Sony's four major colour TV plants in the United States, Great Britain, West Germany and Japan: their similarities and differences", in (ed.) Stam J., *Industrial Cooperation Between Europe and Japan*, Department of Modern Japanese Studies, Erasmus University, Donner Boeken, Rotterdam.
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (1998), *Informe Anual 1997*, Departamento de Indicadores y Análisis Económico, Banco Central de Nicaragua, Managua.
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA (2006), *Nicaragua: principales indicadores macroeconómicos*, Departamento de Indicadores y Análisis Económico, Banco Central de Nicaragua, Managua (disponible en: <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores>).
- BARRY S. (2005a), "Massive job losses end 30 years of Sony TV production in Wales", *Western Mail*, June 30, 2005.
- BARRY S. (2005b), "400 jobs lost as NEG closes", *Western Mail*, October 29, 2005.
- BENKO G. et PECQUEUR B. (2001), "Les ressources de territoires et les territoires de ressources", *Finisterra*, Volume XXXVI, N° 71, pp. 7-19.
- BILBAO J. (2003), "La maquila es sólo una aspirina: alivia, no cura y sus efectos duran poco", *Envío*, no. 255, Junio 2003, UCA, Managua, Nicaragua.
- BIRKINSHAW J. and HOOD N. (1998), "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 773-795.
- BROWN R., RAINES P. and TUROK I. (2000), "Supplier-Investor Linkages and the Internationalisation of the Electronics and Oil-Gas Sectors in Scotland", *Regional and Industrial Policy Research Paper*, Number 40, European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Glasgow.
- BUCKLEY P.J. and CASSON M.C. (1998), "Models of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, First Quarter, pp. 21-44.
- BLOMSTRÖM M. and KOKKO A. (1997), *How Foreign Investment Affects Host Countries*, Policy Research Working Paper, Number 1745, The World Bank, Washington DC.
- BLOMSTRÖM M. and KOKKO A. (2003), *The economics of foreign direct investment incentives*, EJS Working Paper Series, Working Paper 168, The European Institute of Japanese Studies, Stockholm School of Economics, Stockholm (Sweden) (disponible en: <http://web.hhs.se/eijs/wp/168.pdf>).
- CAVES R.E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- COOKE P. and MORGAN K. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford (UK).
- CUNDY C. (2005), "TV housing moulder up for sale", *Plastics & Rubber weekly*, 2/2/2005.
- DOWLATSHAHI S. and CONTRERAS N. (1999), "The role of designer-buyer-supplier in the maquiladora industry", *International Journal of Production Research*, Vol. 37, No. 9 (June), pp. 1963-1986.
- DRIFFIELD N., MUNDAY M. and ROBERTS A. (2002), "Foreign Direct Investment, Transaction Linkages and the Performance of the Domestic Sector", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, No. 3, pp. 335-351.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- ENRÍQUEZ O. (2000), "Gobierno cede al imperialismo de la maquila. Nota china botó a Martha McCoy", *El Nuevo Diario*, 16 de Agosto de 2000.
- ESCOBAR RODRIGUEZ A. (1999), *La inversión extranjera directa y su relación con el tejido productivo regional: el caso de Sony Pencoed (País de Gales)*, Projecte Fi de Carrera, Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- EVANS R. (2004), "40 workers lose jobs in Sony R&D move", *Western Mail*, 11/5/2004.
- GHAURI P. N. (1994), "Emergence of New Structures in Swedish Multinationals", in (eds.) Buckley P. J. and Ghauri P. N., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, The Dryden Press, London.
- GRIPAPOS P. (1998), "The Welsh economy: an outside perspective", *Contemporary Wales*, Volume 10, pp. 32-49.

- HAJEWSKI D. (2000), "The Global Thread", *JOnline Milwaukee Journal Sentinel*, 29/12/2000 (disponible en: <http://www.jsonline.com/bym/news/dec00/jeans31122900.asp>).
- HELPER S. (2000), "Economists and Field Research: 'You can observe a Lot Just by Watching'", *Paper of The International Motor Vehicle Program at MIT*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (Ma) (disponible en: <http://ivmp.mit.edu/papers/0001/helper2.pdf>).
- JOHANSSON H. (1994), "The Economics of Export Processing Zones Revisited", *Development Policy Review*, Vol. 12, Number 4, pp. 387-402.
- JONES C. (2000), "Comparative Disadvantage? The Industrial Structure of Wales", in (eds.) Bryan J. and Jones C., *Wales in the 21st Century: an Economic Future*, MacMillan Press, Basingstoke (UK).
- KENNEY M. (1999), "Transplantation? A Comparison of Japanese Television Assembly Plants in Japan and the U.S." in (eds.) Adler P., Fruin W. M. and Like J., *Remade in America*, Oxford University Press, New York.
- KHURANA A. (1999), "Managing Complex Production Processes", *Sloan Management Review*, Vol. 40, Issue 2, pp. 85-97.
- KOKKO A., TANSINI R. and ZEJAN M. C. (1996), "Local Technological Capability and Productivity Spillovers from FDI in the Uruguayan Manufacturing Sector", *The Journal of Development Studies*, Vol. 32, No. 4 (April), pp. 602-611.
- KRIFA H. et HÉRAN F. (1999), "L'insertion locale des firmes multinationales globales dans le cas des régions de tradition industrielle", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 241-266.
- KRUGMAN P. and OBSTFELD M. (1997), *International Economics. Theory and Policy*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts).
- LOVERING J. (1999), "Celebrating globalization and misreading the Welsh economy: the 'new regionalism' in Wales", *Contemporary Wales*, Volume 11, pp. 12-60.
- LOWE N. and KENNEY M. (1999), "Foreign Investment and the Global Geography of Production: Why the Mexican Consumer Electronics Failed", *World Development*, Vol. 27, No. 8, pp. 1427-1443.
- MAILLAT D. (1991), "Le rôle des régions dans l'économie d'aujourd'hui", *Discours rectoral*, Annales 1990-1991, Université de Neuchâtel, Neuchâtel, Suisse.
- MARSCHALL C. (1998), *El Régimen de Zonas Francas en Nicaragua: Su significado para las aspiraciones de desarrollo nacional y de equidad de género*, Tesis para obtener el título de Licenciada en Sociología, Escuela de Sociología, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana, Managua.
- MCIVOR R. (2001), "Lean supply: the design and cost reduction dimensions", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, pp. 227-242.
- MICHALET C.-A. (1999), *La Séduction des Nations ou comment attirer les investissements*, Economica, Paris.
- MORGAN K. (1997), "The Regional Animateur: Taking Stock of the Welsh Development Agency", *Regional & Federal Studies*, Vol. 7, No. 2 (Summer), pp. 70-94.
- MORRIS J. and IMRIE R. (1992), *Transforming Buyer-Supplier Relations: Japanese-Style Industrial Practices in a Western Context*, MacMillan Academic and Professional, London.
- MOUGAYAR W. (2002), "Small Screen, Smaller World", *YaleGlobal*, 11 October 2002 (disponible en: <http://yale-global.yale.edu/article.print?id=204>).
- MUNDAY M. (1995), "The regional consequence of the Japanese second wave: a case study", *Local Economy*, Vol. 10, No. 1, pp. 4-20.
- MUNDAY M., MORRIS J. and WILKINSON B. (1995), "Factories or Warehouses? A Welsh Perspective on Japanese Transplant Manufacturing", *Regional Studies*, Volume 29, Number 1, pp. 1-17.
- MUNDAY M., PICKERNELL D. and ROBERTS A. (1999), "The Effectiveness of Regional Grant Aid: A Welsh Perspective", Paper presented at the 39th European Congress of the Regional Science Association, August 23-27 1999, Dublin.
- O.E.C.D. (1998), *Foreign Direct Investment and Economic Development: Lessons from Six Emerging Economies*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- O.I.T. (1997), *La industria de la maquila en Centroamerica*, Organización Internacional del Trabajo, Oficina para America Central y Panamá, Oficina de actividades para los empleadores, San José, Costa Rica.
- O.I.T. (2003), *Diagnóstico genero y mercado laboral en Nicaragua*, Proyecto "Incorporación de la Dimensión de Género en las Políticas de Erradicación de la Pobreza y Generación de Empleo en América Latina - Argentina, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú", OIT, Managua.

- PEREZ T. (1998), *Multinational Enterprises and Technological Spillovers*, Harwood Academic Publishers, OPA, Amsterdam.
- PHELPS N. (1997), *Multinationals and European Integration: Trade, Investment and Regional Development*, Jessica Kingsley Publishers, London.
- PHELPS N. A., LOVERING J. and MORGAN K. (1998), "Tying the firm to the region or tying the region to the firm? Early observations on the case of LG in South Wales", *European Urban & Regional Studies*, Vol. 5, Number 2 (April), pp. 119-137.
- PHELPS N. and FULLER C. (2000), "Multinationals, Intracorporate Competition, and Regional Development", *Economic Geography*, Vol. 76, No. 3 (July), pp. 224-243.
- PHELPS N., MACKINNON D., STONE I. and BRAIDFORD P. (2003), "Embedding the Multinationals? Institutions and the Development of Overseas Manufacturing Affiliates in Wales and North East England", *Regional Studies*, Vol. 37.1, pp. 27-40.
- PIRSIG R.M. (1989), *Zen and the art of motorcycle maintenance*, Vintage, London.
- POTTER J. (2003), *Embedding Foreign Direct Investment*, Working Paper, Leed Programme, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, OECD, Paris (disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/36/2489910.pdf>).
- POTTIER (2003), "La division du travail entre les pays développés et les pays à bas salaires: impact de l'organisation des multinationales", *Economies et Sociétés, série "Développement"*, n° 41, 7-8/2003 (disponible en: <http://greitd.free.fr/pottiergreitddec2003.doc>).
- RADELET S. (1999), *Manufactured Exports, Export Platforms, and Economic Growth*, CAER II Discussion Paper No. 43, Harvard Institute for International Development, Cambridge, Massachusetts (disponible en: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnach178.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnach178.pdf)).
- REES G. and THOMAS M. (1994), "Inward investment, labour market adjustment and skills development: recent experience in South Wales", *Local Economy*, Vol. 9, No. 1, pp. 48-61.
- ROCHA J.-L. (2006), "Maquilas, fast food, casinos, cellulares: serpientes del paraíso", *Envío*, No. 228, Marzo 2006, UCA, Managua, Nicaragua.
- RODRIK D. (2000), *Can integration into the world economy substitute for a development strategy?*, Note prepared for the World Bank's ABCDE-Europe Conference, Paris, June 26-28 (disponible en: <http://www.ksg.harvard.edu/rodrick/ABCDE-Paris.pdf>).
- ROMER P. (1993), "Idea gaps and object gaps in economic development", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 32, No. 3 (December), pp. 543-573.
- SAGGI K. (2000), *Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer: A Survey*, Policy Research Working Papers, Number 2349, The World Bank, Washington DC.
- SÁNCHEZ V. M. Y VOS R. (2006), "DR-CAFTA: ¿panacea o fatalidad para el desarrollo económico y social en Nicaragua?", *Serie estudios y perspectivas*, No. 57, CEPAL, México.
- SHIPTON M. (2003), "Will we see the like again?", *Western Mail*, 24/5/2003.
- STIGLITZ J. E. (1993), *Economics*, W.W. Norton & Company, New York.
- STURGEON T. and LESTER R. (2003), "The New Global Supply-Base: New Challenges for Local Suppliers in East Asia", *MIT Industrial Performance Center Working Paper*, 03-001.
- TERAN MURPHY J. C. (1997), "El mercado laboral urbano en Managua, León y Granada", *El Observador Económico*, Diciembre, No. 71, pp. 35-47.
- THE ECONOMIST (1998), "Manufacturing Survey", June 20th 1998.
- THE ECONOMIST (2002), "His high-tech Highness", 11/7/2002.
- TUOK I. (1993), "Inward Investment and Local Linkages: How Deeply Embedded is 'Silicon Glen'?", *Regional Studies*, Vol. 27, Number 5, pp. 401-417.
- VAN WUNNIK L. (2001), "La maquila: sa contribution au développement et sa flexibilité 'localisationnelle': le cas de la zone franche 'Las Mercedes' (Nicaragua)", *Géographie, Economie, Société*, Vol. 3, No. 1, pp. 93-121.
- VAN WUNNIK L. (2005), "Le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'entreprise multinationale. Quelques enseignements tirés de l'analyse de Sony Manufacturing UK", *Géographie, Economie, Société*, Vol. 7, No. 1, pp. 57-81.

- WEISKOFF R. and WOLFF E. (1977), "Linkages and Leakages: Industrial Tracking in an Enclave Economy", *Economic Development and Cultural Change*, Volume 25, Number 4, pp. 607-629.
- WILKINSON B., GAMBLE J., HUMPHREY J., MORRIS J. and ANTHONY D. (2001), "The new international division of labour in Asian electronics: Work organization and human resources in Japan and Malaysia", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Number 5, pp. 675-695.
- WILLIAMS J. (1999), *The Japanese Giant and the Welsh Supply Chain. A New Approach to Supply Chain Integration*, MBA Dissertation, Cardiff Business School, University of Wales, Cardiff (UK).
- ZAMPETTI A. B. (1996), "Globalisation in the consumer electronics industry" in (ed.) OECD, *Globalisation of industry: overview and sector reports*, OECD, Paris.

### LISTA DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

#### Zona franca "Las Mercedes"

- Ana Lisette AMAYA L.: Coordinadora Postgrado en Economía, Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Ciencias Económicas, UNAN-Managua, Managua.
- Mateo AMBROSIO ALBALÁ: Coordinador del convenio UCA-ESADE-ETEA, UCA, Managua.
- Bernardo GONZALEZ, UNAPA, Managua.
- Chepe MORALES, Profesor, Universidad Centroamericana (UCA), Managua.
- Gustavo PALLERES, Administrador zona franca "Index", Managua.
- Máximo PEREZ MAREIRA, Ministerio de Economía y Desarrollo, Managua.
- Sandra RAMOS LÓPEZ: Coordinadora nacional del movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas "María Elena Cuadra", Managua.
- Oscar E. VÁSQUEZ, Gerente Normativa y Control, Corporación de las Zonas Francas, Managua.
- Gilberto WONG, Secretario Ejecutivo, Corporación de las Zonas Francas, Managua.
- Sergio ZAMORA, Director Ejecutivo ZOFFRACONSULT, (Ex-secretario ejecutivo de la Corporación de las Zonas Francas), Managua.
- Carlos ZÚNIGA, Consejero del Ministro de Economía y Desarrollo, MEDE, Managua.
- María Isabel ZÚNIGA, Coordinadora de Inversiones, EUROCENTRO, (ex-reponsable de relaciones públicas de la Corporación de las Zonas Francas), Managua.

#### Sony Manufacturing UK

- John BEVAN, John Bevan Consultancy, Porthcawl.
- David BROOKSBANK, Welsh Enterprise Institute, Business School, University of Glamorgan, Pontypridd.
- Nick CLIFTON, Centre for Advanced Studies, University of Wales, Cardiff.
- Phillip COOKE, Centre for Advanced Studies, University of Wales, Cardiff.
- David DAVIES, Business Support Director, Welsh Development Agency - South East Wales Division, Pontypridd.
- Darron DUPRÉ, Research Officer, Wales TUC, Cardiff.
- Alberto ESCOBAR OYARZABAL, General Manager, Human Resources Division, Sony España S.A., Barcelona Plant, Viladecavalls, Catalunya (España).
- Crispian FULLER, Department of City and Regional Planning, University of Wales, Cardiff.
- Mark LAWRENCE, General Manager/General Affairs, Sony Manufacturing Company UK, Pencoed Technology Centre, Bridgend.
- Penny MITCHELL, Head of Strategy & Planning, Welsh Development Agency, Cardiff.
- Tony MIZEN, Senior Business Development Manager: Source Wales, Welsh Development Agency - South East Wales Division, Pontypridd.
- Kevin MORGAN, Department of City and Regional Planning, University of Wales, Cardiff.

Jonathan MORRIS, Cardiff Business School, University of Wales, Cardiff.  
Max MUNDAY, Welsh Economy Research Unit, Cardiff Business School, University of Wales, Cardiff.  
Ferran PANCHÓ, Ingeniero, DETERSA (DETERSA 2), Sant Andreu de la Barca (Catalunya, España). (DETERSA es un proveedor de muebles de televisores de Sony-Barcelona).  
Jeff PETERS, Principal Economic Development Officer, Economic Development Unit, Bridgend County Borough Council, Bridgend.  
Nick PHELPS, Department of City and Regional Planning, University of Wales, Cardiff.  
David PICKERNELL, Business School, University of Glamorgan, Pontypridd.  
Annette ROBERTS, Welsh Economy Research Unit, Cardiff Business School, University of Wales, Cardiff.  
Gilmour THOMAS, Managing director, Morgan & Brace Ltd., Hirwaun Industrial Estate, Aberdare. (Morgan & Brace es el proveedor de una pieza metálica forjada de Sony-Bridgend).  
Tudor THOMAS, C.Q.C. Manager, Sony Manufacturing Company UK, Bridgend Plant, Bridgend.  
Gerald THORNGATE, Keith FERREL et David DAVIES, AEEU - Covenot - Sony, Bridgend. (Representantes sindicales de Sony Manufacturing UK).  
Chris YOUNG, Welsh Electronics Forum, Welsh Development Agency, Swansea.