



**LA AUTONOMÍA, EL TAMAÑO Y LA ORIENTACIÓN DE
MERCADO DE LA EMPRESA COMO ELEMENTOS
NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE
PROVEEDORES EN LAS CADENAS DE VALOR DE LAS
EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS: ESTUDIO
PRELIMINAR.**

Autores:

Oscar Elí Velarde Moreno
oavelarde@gmail.com

Mónica Blanco Jiménez
monibalco77@gmail.com

Juan Carlos Martínez Manríquez
carlmmme@yahoo.com.mx

Nacionalidad de los autores: mexicana

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 06/Mayo/2015

Resumen:

El siguiente estudio es un análisis preliminar referente al desarrollo de proveedores en el sector de electrodomésticos de modo que se detallan los antecedentes de la industria y 3 factores determinantes: Tamaño de la empresa, Orientación de mercado de la empresa y autonomía de la empresa. Este artículo se realiza con el objetivo de confirmar la importancia de estas variables en Monterrey. Debido a que es una investigación preliminar los resultados van más enfocados a la confirmación del uso de las variables.

Abstract:

The following investigation is a preelimirar analisis regarding supplier development in the appliance industry, therefore it details the antecedents of the industry and three key factors: Size of the firm, Market orientation of the firm, Autonomy of the firm. This article has been assembled with the objective of

corroborate those variables in Monterrey. Due to this being a preelimirar investigation, the results are oriented to ratify the variables.

Introducción

El presente trabajo es un estudio al ser un estudio preliminar incluye los antecedentes de la industria de electrodomésticos en Nuevo León, los objetivos de la investigación, hipótesis y justificación del estudio. También se incluye el soporte teórico de las variables en el marco teórico y el método, resultados y conclusiones de la investigación.

Antecedentes

La industria de electrodomésticos en México y Nuevo León

Los estudios recientes de la CLELAC (2013), dividen a los electrodomésticos en 4 sectores de acuerdo al tipo de bienes producidos, como los son los aparatos de línea blanca, los de línea marrón, refrigeración industrial y refrigeración y calefacción.

Considerando todos estos, nos encontramos con que actualmente México es uno de los principales países exportadores de electrodomésticos, un estudio (Pro México, 2011), revelo que el país ocupa el sexto lugar a nivel mundial. Los Datos más relevantes del sector en México pueden encontrarse en la siguiente tabla:

Tabla 1 Composición del sector de electrodomésticos en México

	Personal ocupado		Valor agregado		Producción Bruta		Unidades Económicas	
Total Nacional	74,751	100%	25,593	100%	72,885	100%	559	100%
Fabricación de sistemas de aire acondicionado y calefacción	12,566	16.8%	6,903	27%	15,615	21.4%	203	36%
Fabricación de refrigeración industrial y comercial	10,196	13.6%	3,456	13.5%	9,916	13.6%	96	17%
Fabricación de enseres electrodomésticos menores	12,051	16.1%	2,543	9.9%	5,947	8.1%	71	13%
Fabricación de aparatos de línea blanca	39,938	53.4%	12,691	49.6%	41,407	56.8%	189	34%

Fuente: Extraído de CLELAC 2012 en base a Estadísticas de la secretaría de economía.

Nuevo León es uno de los estados más destacados en el ámbito de electrodomésticos, su producción bruta de es de 3.2 billones de dólares, de los cuales 1.1 corresponden a bienes importados, lo cual equivale al 65.5 % del contenido nacional, comparado con el 43.8 % en el sector automotriz (CLELAC, 2013). Los datos más importantes del sector pueden encontrarse en la siguiente tabla:

Tabla 2 Composición del sector de electrodomésticos en México

	Producción Bruta		Personal ocupado		Valor agregado		Unidades Económicas	
Total	27,072	100%	18,181	100%	9,699	100%	103	100%
Fabricación de sistemas de aire acondicionado y calefacción	10,788	59.3%	6,021	33.1%	4,920	27.1%	55	53.4%
Fabricación de refrigeración industrial y comercial	5,349	29.4%	4,807	26.4%	2,215	12.2%	23	22.3%
Fabricación de enseres domésticos menores	554	3.0%	1,786	9.8%	195	1.1%	9	8.7%
Fabricación de aparatos de línea blanca	10,380	57.1%	5,567	30.6%	2,492	13.7%	16	15.50 %

Fuente: Extraído de CLELAC 2012 en base a Estadísticas de la secretaría de economía.

El desarrollo de proveedores o eslabonamiento hacia atrás, es un tema relativamente antiguo/viejo, Hirshman (1958) consideraba que la creación de eslabonamientos hacia atrás, era una de las mejores estrategias que podían emplear los países en vías en desarrollo, ya que él pensaba que las empresas multinacionales que

se establecían en los países y añadían proveedores locales a su cadena productiva contribuían al desarrollo de esos proveedores, lo que a su vez generaría un desarrollo regional social y económico, de esta manera el gobierno tendría que invertir menos dinero para generar dicho desarrollo. Dentro de sus estudios, destacó los casos de México y Colombia.

En 1994, con el tratado de libre comercio del TLCAN, la inversión extranjera directa en México se disparó, dando entrada a muchas empresas multinacionales que venían a instalarse en territorio nacional principalmente para exportar a Estados Unidos. Este auge de empresas transnacionales que ha impactado positivamente en las exportaciones de México a lo largo de los años, ha hecho que los investigadores se preocupen de una cuestión muy importante, que es el grado de contenido nacional en los productos de las empresas multinacionales. Un estudio de Brannon et al. (1994) reveló que la integración de insumos nacionales en México de las empresas maquiladoras en la frontera era de apenas un 2% debido a la falta de eslabonamientos hacia atrás en las diferentes industrias.

Sin embargo a partir de 1994 con la aplicación de las Reglas de Origen de los TLC se exige un contenido regional que permite por lo menos un aseguramiento de proveeduría mexicano, ya que de acuerdo a las reglas, las mercancías con un porcentaje de contenido regional son consideradas libres de arancel al exportarse a Estados Unidos y Canadá.

Por lo que éstas reglas han permitido un crecimiento de proveeduría nacional , como se muestra en los datos del INEGI (2012) nos muestran que existe un

incremento en el porcentaje de insumos nacionales en las empresas con un aproximado de 40%, sin embargo no todos los estados ni industrias tienen la misma cantidad de insumos integrados, de acuerdo a un estudio del Clúster de electrodomésticos (2013), la industria de electrodomésticos tiene un mayor porcentaje de insumos nacionales que la industria automotriz.

Pregunta de investigación

¿Cuáles es el impacto de la autonomía, el tamaño y la orientación de mercado de la empresa en el desarrollo de proveedores nacionales a través de Eslabonamientos hacia atrás en las empresas multinacionales de electrodomésticos en Nuevo León?

Objetivos de la investigación

Determinar si existe un impacto de la autonomía, el tamaño y la orientación de mercado de la empresa en el desarrollo de proveedores nacionales a través de Eslabonamientos hacia atrás en las empresas multinacionales de electrodomésticos en Nuevo León.

Justificación y Viabilidad

Las empresas multinacionales que creen eslabonamientos hacia atrás con empresas nacionales podrán optimizar sus operaciones industriales al obtener los siguientes beneficios como: tiempos de entrega más cortos; precios más bajos;

tiempos de respuesta más rápidos; flujo de información más próximo; supervisión de los proveedores más accesible; flexibilidad en modificaciones de los productos, etc.

Hipótesis

Los factores que impactan en el desarrollo proveedores en la cadena de valor de las empresas de electrodomésticos en Nuevo León son: el Tamaño de la Empresa, la Autonomía de la Empresa, la Orientación de mercado.

Marco Teórico

Variable dependiente

Una de las formas en que se mide el desarrollo de proveedores, es por el grado de eslabonamientos hacia atrás, el termino eslabonamientos hacia atrás es definido como aquellas relaciones entre empresas en donde una compañía compra bienes y servicios como sus insumos de producción en forma regular de una o más compañías dentro de la cadena de producción (Battat et al., 1996).

Existen eslabonamientos hacia atrás y adelante, donde los eslabonamientos hacia atrás se refieren a la integración de proveedores a la cadena de producción de una empresa, y los eslabonamientos hacia adelante con los distribuidores o vendedores del bien final, de estos, los investigadores coinciden en que los más

importantes son los eslabonamientos hacia atrás con los proveedores de componentes (UNCTAD, 20001; Lall, 1996).

Hirshman (1958), puso de moda el termino, enfocándolo a las firmas que se expandían a otros países en desarrollo por medio de una estrategia de inversión extranjera directa, donde las subsidiarias de dichas empresas, establecían eslabonamientos hacia atrás con proveedores locales.

Es complicado saber a ciencia cierta cuál es el grado de eslabonamientos hacia atrás generados, algunas investigaciones han medido la creación de eslabonamientos hacia atrás, mediante el porcentaje de insumos nacionales que forman parte de los productos terminados (Brannon et al.; Turok 1997).

Otras investigaciones lo han medido de acuerdo al grado de transferencia tecnológico de las empresas multinacionales a sus diversos proveedores, considerando el entrenamiento, y asistencia brindada.

En esta investigación, la creación de eslabonamientos hacia atrás o el desarrollo de proveedores se medirán de acuerdo al porcentaje de insumos adquiridos con los proveedores nacionales.

En la literatura existen diversos modelos utilizados en diferentes países y sectores, Giroud (2007), elaboro un estudio en Vietnam y Malasia para comparar que tanto las empresas multinacionales de ambos países creaban eslabonamientos hacia atrás, los resultados fueron significativos y mostraron que las subsidiarias instaladas en Malasia

tenían una tendencia a crear mayores eslabonamientos que las subsidiarias en Vietnam.

En 2012 (Alkhatatneh) realizo una investigación a 3 industrias, intentando comprobar la existencia de eslabonamientos hacia atrás y la transferencia tecnológica en Jordania, donde la mayoría de sus variables fueron significativas.

Variables independientes

Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa se mide de diferente manera dependiendo de los países, algunos de los factores que ayudan a determinar el tamaño de la empresa son las ventas, el personal ocupado, los ingresos y los activos fijos, (INEGI, 2009).

En México el criterio para el tamaño de la empresa está definido en el Diario Oficial de la federación, (2009) en el cual se establece que los criterios para medir el tamaño de las empresas son la cantidad personal empleado y las ventas anuales. Los tamaños de la empresa en México pueden ser micro, pequeña, mediana y grande.

Por otra parte, hay otros autores como Alkahataneh (2011) que define el tamaño de la empresa en base únicamente a la cantidad de personal ocupado, en Venezuela, Aitken y Harris (1999) realizaron un estudio para ver si las empresas multinacionales realmente estaban beneficiando a los proveedores locales, donde concluyeron que se podía medir el tamaño de la empresa a través del personal ocupado, acciones y retorno de ventas.

Hay estudios científicos que concluyen que el tamaño de la empresa si afecta el desarrollo de eslabonamientos hacia atrás, Giroud (2003) que encontró que las Subsidiarias más grandes obtienen sus productos de proveedores locales menos frecuentemente, Pous (2005) en sus investigaciones encontró que el tamaño de la firma si es un factor positivo en cuanto a la creación de eslabonamientos hacia atrás. De acuerdo a la investigación que realizó, las empresas que son más grandes suelen estar más integradas a una red interna global de suministros, lo que ocasiona que obtengan sus insumos de dicha red, mientras que empresas que son menos grandes y no están integradas en esa red global, son más propicias a generar eslabonamientos hacia atrás con proveedores locales.

Sin embargo, también hay estudios como el de Tavares y Young (2002) que no encontraron una relación entre el tamaño de las empresas y los insumos importados, por lo cual no habría una relación entre el tamaño de la firma y los eslabonamientos hacia atrás. Al igual que Driffield y Noor (1999) que encontraron que una vez que los costos de transacción son incluidos, el tamaño de la firma deja de ser un factor importante.

Giuliano en 2008 realizó una investigación utilizando la variable del tamaño de la firma sin conseguir resultados positivos. Finalmente Alkhatatneh en 2011 realizó un estudio en Jordania donde las subsidiarias más grandes transfirieron más tecnología que las pequeñas, evidenciando un mayor desarrollo de eslabonamientos.

Existe entonces suficiente evidencia para creer que el tamaño de la empresa es un factor determinante para la creación de eslabonamientos y así incluirlo en esta investigación para su aplicación en el ramo de los electrodomésticos.

Orientación de mercado de la empresa

De acuerdo a la UNCTAD (2001), la orientación de mercado de la empresa, es una estrategia de inversión de las EMN. Se dice que una empresa tiene una orientación de mercado de exportación, cuando una EMN se instala en un país buscando principalmente exportar, y se dice que las empresas que no son orientadas a la exportación, son aquellas cuya principal actividad es vender en el mercado local.

Para Smarzynska (2002; 2004), había 3 niveles de orientación a la exportación, primero estaban las empresas que exportaban hasta el 33% de su producción total, en el siguiente grupo estaban las empresas que exportaban del 34% al 66% y el resto las que exportaban del 67% al 100%.

La literatura nos sugiere que las empresas con una estrategia mayormente enfocada a la exportación, desarrollan menos eslabonamientos hacia atrás con los proveedores locales, que aquellas empresas con una orientación hacia el mercado local (UNCTAD, 2001). Altenburg (2000) considera que las empresas orientadas a exportar generan menos eslabonamientos hacia atrás, aunque estos son los más competitivos y sostenibles.

Smarzynska (2002; 2004) y Alkhatatneh (2012) realizaron estudios en Lituania y Jordania, y sus resultados mostraron que las empresas que generaban más eslabonamientos hacia atrás eran las que estaban enfocadas en el mercado local.

Una de las posibles causas para estos resultados previos es que las empresas que se enfocan mayormente a la exportación, tienen requerimientos y estándares de calidad mucho más difíciles de cubrir que las empresas que se dedican su producción al mercado local (Altemburg 2000; Smarzynska 2002; 2004; Alkhatatneh 2012).

Dentro de esta investigación, es importante incluir la variable de la orientación de mercado de la empresa, debido a que algunas investigaciones (Brannon et al, 1994; Jiménez 2012) nos muestran que una de las problemáticas más grandes de las empresas para la utilización de proveedores nacionales es la calidad de los productos. Además un estudio de Pro Mexico (2010), nos muestra que existen varias normas de calidad en el sector de electrodomésticos.

Autonomía de la empresa

De acuerdo a Jindra (2009), existen 2 tipos de roles de las empresas multinacionales, el primero en el que la subsidiaria se encuentra en una enorme red donde las estrategias y decisiones las toma una oficina central, y la segunda permite a cada unidad un nivel de determinación propia, y se enfoca en la estrategia de la subsidiaria. A esto se le llamo nivel de autonomía de la empresa o nivel de iniciativa.

Por su parte, Alkhatatneh (2012) define a la autonomía de la subsidiaria como el grado de dependencia que una EMN le brinda a su subsidiaria en términos de donde obtener los insumos de su actividad manufacturera.

En la literatura Brannon et al. (1994), hizo alusión a esta variable, pero la conceptualizo como el grado de centralización de las compras, que básicamente nos habla de la estrategia de las empresas multinacionales para realizar las compras.

En cuanto a la relación de la variable de autonomía de la subsidiaría respecto al desarrollo de proveedores o creación de eslabonamientos, encontramos que es muy posible que el grado de autonomía afecte el abastecimiento: una mayor autonomía influye positivamente en la creación de eslabonamientos (UNCTAD 2001).

Un estudio elaborado por Brannon et al. (1994), mostro, mediante los resultados de una encuesta a los Gerentes generales de las subsidiarias que cerca del 50 % de las empresas encuestadas no podían integrar proveedores a la cadena de producción, debido a que no se lo permitían sus oficinas centrales. Giroud y Mirza (2006) muestran que la autonomía de las empresas fue un factor determinante en la creación de eslabonamientos hacia atrás, siendo las de mayor autonomía las que generaban más eslabonamientos.

En Jordania, la investigación de Alkhataneh (2012) a varias empresas de diferentes industrias muestra que la autonomía de las empresas afiliadas fue un factor determinante para la creación de eslabonamientos hacia atrás y para generar transferencia tecnológica.

Una posible causa es que las empresas subsidiarias que no tienen autonomía en las decisiones de compra, realicen sus compras dentro de una red de proveedores globales que abastece toda la red de subsidiarias.

La importancia de esta variable en la presente investigación se da en gran manera al analizar los estudios previos de Brannon et al. (1994), donde vemos que esta era el factor más importante en México para la creación de eslabonamientos hacia atrás

Método

Debido a que esta es una prueba preliminar para reafirmar el uso de las variables, el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva no experimental, en cuanto a las técnicas de investigación, se utilizan la investigación documental, bibliográfica y la investigación de campo. Respecto a la técnica documental y bibliográfica, se utilizan principalmente las bases de datos del INEGI. En el caso del estudio de campo,

La técnica para recolección de datos es una encuesta que se aplicó a trabajadores de diversas ramas de la industria manufacturera, especialmente en el área de compras, donde en base a 17 preguntas elaboradas en escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, los encuestados opinan respecto a las 3 variables en base a su experiencia.

Análisis de resultados

En el primer bloque en lo referente al tamaño de la empresa los resultados mostraron que la opinión es que las empresas pequeñas son quienes desarrollan mayormente a los proveedores, en Nuevo León de acuerdo con EmPeMay04, y que el tamaño de la empresa si es un factor determinante de acuerdo a los resultados de TamDeEm02 y TaEmPro06 que miden lo determinante del tamaño de la empresa—Tabla 3—.

Tabla 3 Resultados de tamaño de la empresa.

Clases	PeqEmp01	TamDeEm02	PeqEmAL03	EmPeMay04	GrEmInLc05	TamEmPro06
1	3	1	1	0	5	0
2	7	2	2	6	6	1
3	3	5	2	5	6	5
4	9	14	12	10	5	8
5	4	4	9	5	4	12

Fuente: de elaboración propia en base a la aplicación de encuestas.

En el segundo bloque de orientación de mercado de la empresa los resultados mostraron que la opinión es que las empresas locales cuentan con la calidad adecuada para satisfacer estándares de calidad de las empresas extranjeras de acuerdo a CompCal07 pero estas no tienen como prioridad el desarrollo de proveedores según EmpExMO08, mayormente son las empresas que buscan satisfacer la demanda del mercado local y evadir restricciones a las importaciones las que si lo hacen considerando los resultados de EmAccPro09, EmTLC10 y EmMerDo12 que miden cuando las empresas desarrollan proveedores—Tabla 4—.

Tabla 4 Resultados de Orientación de Mercado de la Empresa

Clases	CompCal07	EmpExMO08	EmAccPro09	EmTLC10	EmEvaRes11	EmMerDo12
1	9	3	0	0	1	1
2	9	2	3	3	5	3
3	6	5	3	6	8	5
4	0	9	13	11	8	14
5	2	7	7	6	4	3

Fuente: de elaboración propia en base a la aplicación de encuestas.

En el tercer bloque de la autonomía de la empresa los resultados muestran que la opinión es que las empresas extranjeras buscan proveedores locales, excepto cuando ya tienen una red de proveedores preestablecida de acuerdo a EmpRed21, y que es difícil para las empresas locales el integrarse a la cadena de suministro de las subsidiarias que carecen de autonomía considerando los resultados de EmpDecEx22—
Tabla 5—.

Tabla 5 Resultados de Autonomía de la Empresa

Clases	EmpLoc19	EmpMatEx20	EmpRed21	EmpDecEx22	EmpExAut23
1	1	2	3	0	2
2	3	4	5	3	8
3	9	8	5	6	5
4	11	6	10	12	6
5	2	6	3	5	5

Fuente: de elaboración propia en base a la aplicación de encuestas.

Conclusiones

En base al análisis de resultados podemos concluir que de acuerdo a la percepción de los expertos, el tamaño de la empresa es un factor importante para el desarrollo de proveedores, así como también lo es la orientación de mercado de la empresa y la autonomía de la empresa, sin embargo los resultados mostraron que la percepción contrario a la mayoría de las investigaciones, es que las empresas extranjeras pequeñas son las que más desarrollan proveedores.

No se pudieron establecer correlaciones ni hacer análisis de regresión debido a que la encuesta se elaboró en base a una percepción muy general, y no se pudo

elaborar de otra manera debido a la dificultad de obtener los datos, tampoco se encuestó a trabajadores del area de electrodomésticos ya que el instrumento de medición es preeliminar y un uso prematuro de las fuentes de información podría afectar a futuros resultados. Se espera que en una futura investigación se pueda elaborar una encuesta de este tipo ya directamente a gerentes de las áreas pertinentes de la industria de electrodomésticos.

2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aitken, B., J. & Harisson, A.E., (1999), "Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela", *American Economic Review*, Vol. 89 No. 3, pp 605-618.
- Altenburg, T., (2000), "Linkages and spillovers between transnational corporations and small and medium-sized enterprises: Opportunities and best policies", in UNCTAD, ed., *TNC-SME Linkages for Development: Issues-Experiences-Best Practices*, New York and Geneva, United Nations.
- Battat, J., Frank, I., & Shen, X., (1996), "Suppliers to Multinationals. Foreign Investment Advisory Service. Occasional Paper 6. The International Finance Corporation and the World Bank.
- Brannon, J., James, D., & Lucker., W. (1990). *Backward Linkages(or lack there of) from Maquiladoras to Mexican Local Suppliers*. Southwest Economics Association .
- Castellani, D. and Antonello Zanfei (1998). "Multinational growth and the creation of linkages with local firms: evidence from the electronics industry", (Italy, University of Urbino), 5-6 June.
- CLELAC. (2013). <http://www.clelac.org.mx/>. Recuperado el 20 de MAYO de 2014, de <http://www.clelac.org.mx/>: <http://www.clelac.org.mx/nacional.php>
- Driffield, Nigel and Noor, Abd H.M. (1999). *Foreign direct investment and local input linkages in Malaysia*. *Transnational corporations*, 8 (3), pp. 1-25.
- Giroud, A., (2003), *Transnational Corporations, technology and economic development: Backward linkages and knowledge transfer in South East Asia*, Cheltenham, Northampton:
- Giroud, A., (2007), "MNEs vertical linkages: the experience of Vietnam after Malaysia", *International Business Review*, Vol.16, No. 2, pp.159-176.
- Giroud, A., & Mirza, H., (2006), "Multinational enterprises and local input linkages in Southeast Asia", *Transnational Corporations*, Vol.15, No. 3, pp. 1-32.
- Giuliani, E., (2008) "Multinational Corporation and Patterns of local Knowledge Transfer in Costa Rican High-Technologies", *Development and Change*, Vol.39, No. 3. pp. 385-407.
- Hirschman, A. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven .

Ikuho, Jiménez Castañeda, R., & Ponce Rodríguez, R. A. (2011). *Vertical Integration or Disintegration? A Bargaining Model of the Maquiladora's Case*. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 21 (núm. 41), 101-118.

Inegi. (2013). <http://www3.inegi.org.mx/>. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/>:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Jindra, B; Giroud, A. & Scott-Kennel, J. (2009) "Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies", *Journal of World Business*, Vol. 44, No. 2, pp.167-179.

Kumar, N., 1998. *Multinational enterprises, regional economic integration, and export-platform production in the host countries: an empirical analysis for the US and Japanese* *Weltwirtschaftliches Archiv*. 134 3 , 450–483.

Lall, S., (1996), *Transnational corporations and economic development*. In: UNCTAD, Ed, *Transnational corporations and world development*. London, Boston: International Thomson Business Press.

Paus, E. (2005), *Foreign Investment, Development, and Globalization. Can Costa Rica Become Ireland?* Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

Proméxico.(2011).www.promexico.gob.mx. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de www.promexico.gob.mx:http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Electrodomesticos2

Rodriguez-Clare, A., (1996). "Multinationals, Linkages, and economic development", *American Economic Review*, Vol. 86, No. 4, pp.852-873.

Smarzynska, B., (2002), *Determinant of Spillover of Foreign Direct Investment through Backward Linkages*, *World Bank Policy Research Working Paper* 2923.

Sklair, L. (1993). *Assembling for development*. San Diego: Center for U.S.–Mexico Studies.

Tavares, A. & Young, S., (2002), *Sourcing patterns of multinational subsidiaries in Europe: testing the determinant*. University of Central Lancashire, UK.

Turok, I. (1997), "Linkages in the Scottish electronics industry; Further evidence". *Regional Studies*. Vol. 31, No. 7 pp 705-711.

UNCTAD (2001), *World Investment Report. Promoting Linkages*. Geneva and New York: United Nations Conference on Trade and Development.

Zanfei, Antonello (2000). "Transnational firms and the changing organisation of innovative activities", *Cambridge Journal of Economics*, 24, pp. 515-542.