
La estrategia internacional

PID_00262896

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. La internacionalización de las industrias.....	7
1.1. Factores que inciden en la internacionalización de una industria	7
1.2. La Tierra sigue siendo redonda	9
2. Razones para la internacionalización de una empresa.....	12
2.1. Razones internas para la internacionalización	12
2.2. Razones externas para la internacionalización	13
3. Alternativas estratégicas en el ámbito internacional.....	15
3.1. El paradigma estratégico de la estandarización	18
Bibliografía.....	21

Introducción

Durante las últimas décadas, uno de los vectores de cambio que más profundamente han afectado a casi todos los ámbitos de nuestras sociedades ha sido el de la **internacionalización**. En lo que respecta al ámbito de los negocios, este vector ha operado en dos dimensiones que, siendo por sí mismas relevantes, están íntimamente conectadas: la amplitud geográfica de los mercados y el ámbito geográfico de las actividades que hacen las empresas. En la primera dimensión, las fronteras nacionales han ido perdiendo una buena parte de su eficacia para limitar los mercados. En la segunda, por su parte, muchas empresas han asumido la expansión internacional como una alternativa más para llevar a cabo sus objetivos de crecimiento. De estas dos dimensiones de la internacionalización, la que afecta a las industrias y la que afecta a las empresas, hablaremos en este módulo.

1. La internacionalización de las industrias

En las últimas décadas, los mercados nacionales y supranacionales han evolucionado hacia una creciente interdependencia. Esta tendencia hacia la ampliación de los mercados se inició en los países occidentales nada más concluir la Segunda Guerra Mundial, y hoy aparece aún como un vector importante. La incidencia particular de este vector, sin embargo, ha variado mucho según las características de cada país, de cada industria, de las tecnologías disponibles e incluso, en algunos casos, de las preferencias de los gobernantes. Podemos afirmar, de esta manera, que si bien la erosión de las barreras geográficas ha sido un fenómeno indiscutible, el paisaje actual de los mercados está lejos de parecerse a esa imagen tan popular de un mundo que es por completo plano y homogéneo (Rugman, 2012).

La globalización vigilada

A partir de la recesión que afectó a muchos países en el 2008, hemos entrado en una fase a la que Ian Bremmer (2014) denomina *globalización vigilada* (*guarded globalization*). En esta etapa de la historia, muchos gobiernos de países en desarrollo han abierto parcialmente sus economías nacionales, poniendo un gran cuidado en proteger a la vez sus intereses locales. Los gobiernos de países como China, Rusia, India o Brasil han elegido los países con los que quieren hacer negocios, los sectores en los que han permitido entrar a la inversión extranjera y las empresas locales, a menudo de propiedad estatal, a las que han respaldado y protegido. Se ha promovido, de esta manera, una versión de la globalización que es muy diferente de ese ideal que parecía estar moviendo a otros países.

De una manera paradójica, hemos visto emerger en los últimos años actitudes similares, de una inspiración proteccionista, que volvían a demandar la vigencia económica y política de las fronteras estatales en países como Reino Unido o Estados Unidos, los cuales parecían haber liderado en el pasado el trayecto hacia la globalización.

1.1. Factores que inciden en la internacionalización de una industria

Si asumimos un punto de vista planetario, debemos reconocer que ha existido, en el último medio siglo, una tendencia muy clara en casi todas las industrias hacia la internacionalización. Sin embargo, y como apuntábamos más arriba, el proceso de dilatación geográfica no ha tenido la misma incidencia en todas las industrias. El ámbito geográfico de la rivalidad (o nivel de internacionalización) que se puede observar en una industria es el efecto de varios factores que la empujan alternativamente hacia la **globalización** (el mundo es el único mercado) o hacia la **localización** (el mundo está dividido en numerosos mercados locales que están muy bien diferenciados). Estos son los dos polos de una larga línea continua en la que caben incontables situaciones intermedias.

Figura 1. El grado de internacionalización de una industria



Fuente: Elaboración propia.

Para intentar precisar cuál es el grado de internacionalización que ha asumido una industria o, por decirlo de otra manera, para precisar en qué medida se ha acercado esta industria al polo de la globalización, podemos usar diferentes criterios. Una propuesta interesante, en este sentido, es interpretar la tendencia hacia la globalización que afecta a una industria como el efecto combinado de una serie de fuerzas. Si nos fijamos en los vectores que describen algunos autores (Doz, 1987, Levitt, 1983, Porter, 1986), podemos afirmar que una industria se acercará más a la globalización en la medida en que concurran en la misma los siguientes factores:

- La presencia de **clientes multinacionales** que pueden hacer sus operaciones de compra en distintos países.
- La concurrencia de **competidores multinacionales**.
- La necesidad de hacer elevadas inversiones de **capital**.
- Los procesos para producir o elaborar el producto implican una alta **complejidad tecnológica**.
- La **universalidad de las necesidades** en los clientes que deben satisfacer los productos.
- La facilidad para el **transporte internacional** del producto.

Así pues, la **globalización**, tal y como suele interpretarse el concepto en los medios, es una realidad que está lejos de cumplirse, al menos por dos motivos:

- El concepto de internacionalización solo puede ser empleado con rigor si lo aplicamos a una industria.
- El grado de internacionalización que asuma una industria en particular dependerá del efecto combinando de una serie de fuerzas que no operan de manera homogénea en todas las industrias.

Si estos factores operan en el sentido que acabamos de apuntar, empujarán a la industria hacia la globalización; si lo hacen en sentido contrario, la empujarán hacia la localización. En consecuencia, del sentido y de la fuerza con los que operen estos factores dependerá el grado de internacionalización de una industria.

Actividad 1

Comparad el grado de internacionalización que presentan en la actualidad las siguientes industrias, y argumentad los resultados del análisis:

- La industria del vino y la de los refrescos.
- Dentro de la industria del automóvil, el segmento de coches de gama baja y el segmento de los coches más lujosos.
- Dentro de la industria de las escuelas de negocio, el segmento de las escuelas de menor prestigio, el segmento de escuelas con un nivel intermedio y el segmento de las escuelas más prestigiosas del mundo.

En el contexto de la economía digital, han emergido muchas industrias que se han posicionado muy cerca de la globalización (el consumo de música en *streaming*, las revistas científicas de alto nivel, la comercialización de aplicaciones, etc.). Esta circunstancia, sin embargo, no es completamente nueva, y ya podíamos observar en la era predigital situaciones muy cercanas a la globalización en industrias, como la construcción de aeronaves para el transporte de pasajeros o la fabricación de grandes buques petroleros y de armamento pesado.

Es importante que tengamos en cuenta que el término *globalización* puede ser alternativamente aplicado a las industrias (tal y como hemos venido haciendo hasta ahora) y a las empresas (como haremos más adelante). Debemos ser muy cuidadosos, en este sentido, pues no siempre se da la coincidencia de que las empresas operan con el mismo grado de internacionalización que los mercados en los que venden sus productos.

Ejemplo

Empresas como Zara o Coca-Cola pueden llevar a cabo de una manera coordinada y homogénea en todo el mundo una parte de sus actividades (el diseño de sus productos, una parte de sus acciones de marketing, etc.), sin que ninguna de las industrias en las que compiten merezcan ser consideradas como globales.

1.2. La Tierra sigue siendo redonda

En el año 2005, Thomas Friedman publicaba el libro *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, en cuyas páginas argumentaba que el efecto combinado de múltiples fuerzas económicas, tecnológicas y políticas ha generado un campo de juego global, un escenario en el que los actores pueden intercambiar informaciones e interactuar sin sentirse restringidos por la geografía o la distancia. El mundo se ha convertido así, a los ojos de Friedman, en un terreno completamente plano por el que fluye de una manera ilimitada la información.

Este libro ha generado desde su lanzamiento una gran controversia. Mientras que unos autores han destacado el acierto de Friedman al ponernos sobre la pista de un vector que está transformando nuestras sociedades, otros le han criticado por exagerar el impacto que ha tenido hasta el momento la internacionalización. El Nobel de economía, Joseph E. Stiglitz, argumentaba en su libro *Making Globalization Work* que el proceso actual de globalización ha generado graves problemas económicos y políticos para los países menos desarrollados. Pankaj Ghemawat, por su parte, destacaba en su artículo «Why the World Isn't Flat» que, a pesar de todos los atractivos que puede sugerir a muchos la idea de globalización, el 90 % de las llamadas de teléfono, del tráfico a través de internet y de los flujos financieros continúan siendo locales.

Con un enfoque más conceptual, Laurence Prusak argumenta en su artículo «The World Is Round» que el error fundamental de Friedman consiste en confundir *información* con *conocimiento*. La información, explica Prusak, es un conjunto unidimensional y limitado de datos (un texto, una imagen, un conjunto de sonidos, etc.) que puede ser fácilmente empaquetado y distribuido a través de Internet u otro medio de comunicación, a cualquier persona que se encuentre en otro lugar del planeta. Sin embargo, argumenta Prusak, el conocimiento, que resulta de la asimilación y de la conexión de las informaciones a través de la experiencia, se inserta en las personas y en las organizaciones de maneras que, hasta ahora, se han resistido a ser codificadas. Así, mientras que el coste de obtener, almacenar y transmitir la información se ha desplomado en los últimos años, el coste de convertir esa información en un conocimiento que sea de verdad valioso para la persona o la organización no ha disminuido en absoluto. Podemos tener acceso a un número colosal de recursos, pero el tiempo necesario para aprender un idioma o recibir un entrenamiento quirúrgico, argumenta Prusak, continúa siendo el mismo.

A la vista de todos estos argumentos, podemos afirmar que la globalización, desde un punto de vista económico, político o cultural, está lejos de ser aún un proyecto consumado. Pero además, debemos ser conscientes de que la euforia que acompaña muchas veces a ese proyecto nos suele hacer olvidar los graves problemas de todo orden con los que está asociada. El volumen colosal de los intercambios de todo tipo que suceden hoy en un ámbito planetario ha generado una larga lista de problemas que superan claramente la capacidad de maniobra de unos estados nacionales que nacieron en una época ya bastante alejada. Problemas como la contaminación del medio ambiente, el terrorismo, el agotamiento de los recursos naturales, la desigualdad en los efectos del comercio internacional, las graves consecuencias de las prácticas especulativas en materias primas, los movimientos ilegales de dinero, la defensa de los derechos humanos y otros tantos problemas muy serios han asumido una escala que podemos considerar ya global, por lo que no pueden ser manejados con eficacia por unas instituciones –los estados– que nacieron en una época en la que las interacciones tenían lugar, de manera muy prominente, dentro de los ámbitos geográficos que trazaban las fronteras.

Es probable, por este motivo, que la globalización económica, cultural o política sea una utopía que esté aún lejos de llevarse a cabo, pero la escala global de muchos de nuestros problemas más serios nos impone la necesidad de despertar en nosotros una conciencia que sea verdaderamente global y de construir unas instituciones que tengan las competencias y la determinación necesarias para afrontarlos.

2. Razones para la internacionalización de una empresa

Desde el punto de vista de una empresa (y no ya de una industria), son múltiples las razones que pueden impulsarla a internacionalizar todas o algunas de sus actividades. Siguiendo a Guerras y Navas (2015), podemos agrupar estas razones en dos grandes bloques (que desarrollaremos en los apartados siguientes), distinguiendo entre las razones internas, basadas en factores que la empresa puede controlar de algún modo, y razones externas, vinculadas con factores ajenos a la empresa:

- Razones internas
 - Reducir costes de las actividades.
 - Conseguir un tamaño mínimo eficiente.
 - Buscar recursos.
 - Disminuir el riesgo global.
 - Reducir costes de transacción.
 - Aprovechar recursos y capacidades.
- Razones externas
 - Ciclo de vida de la industria
 - Demanda externa
 - Pautas del consumidor
 - Restricciones legales
 - Globalización de la industria

2.1. Razones internas para la internacionalización

Las razones internas afectan a variables que la empresa puede controlar de algún modo. Entre las más importantes, encontramos las siguientes:

- **Reducir costes.** La empresa puede localizar algunas o todas sus actividades en países en los que algunos factores productivos (mano de obra, materias primas, etc.) tienen un coste inferior.
- **Conseguir un tamaño mínimo eficiente.** En algunas actividades, es muy difícil conseguir un tamaño óptimo operando en el mercado nacional. En estos casos, las empresas pueden operar en otros países para alcanzar ese tamaño eficiente.

- **Tener acceso a ciertos recursos.** Una empresa puede ubicar alguna de sus actividades en otro país para acceder a algunos factores (recursos naturales, mano de obra especializada, etc.) que no podría conseguir de otro modo.
- **Disminuir el riesgo global.** Al distribuir sus actividades en distintas áreas geográficas, la empresa consigue disminuir el riesgo global de su cartera de negocios.
- **Reducir los costes de transacción.** Al instalarse en otros países, la empresa puede reducir los costes de las transacciones que lleva a cabo con los actores de esos países.
- **Aprovechar recursos y capacidades.** El hecho de disponer de ciertos recursos o capacidades específicas, como por ejemplo capacidades de gestión empresarial o acceso a recursos naturales determinados favorece el proceso de internacionalización.

2.2. Razones externas para la internacionalización

Además de las razones internas, la empresa puede tener motivos para internacionalizarse que no dependan de su voluntad. Entre estos motivos o factores exógenos, destacamos los siguientes:

- **Ciclo de vida de la industria.** Si el mercado doméstico ha entrado en una fase de madurez o declive (diluyéndose las opciones de esta empresa para lograr un crecimiento sostenido), la empresa puede buscar nuevos mercados geográficos que estén aún en etapa de crecimiento.
- **Alta demanda externa.** Sin necesidad de que la industria local se encuentre en madurez o declive, una empresa podría salir a otros países para cubrir una fuerte demanda potencial o real.
- **Pautas de compra de los clientes.** En ocasiones, es necesario para la empresa hacer todas o algunas de sus actividades en el país de los consumidores, con el fin de conocer y satisfacer mejor sus necesidades específicas.
- **Restricciones legales.** Países fuertemente proteccionistas pueden imponer a las empresas extranjeras ciertas restricciones para operar en sus mercados (aranceles, necesidad de socios locales, exigencias de un porcentaje de componentes nacionales, etc.). En estos casos, tiene sentido que la empresa ubique allí alguna de sus actividades o forme una alianza con algún socio local.
- **Alto grado de internacionalización de la industria.** Quizá la razón más poderosa para la internacionalización de una empresa está en las propias características de su industria. Si la empresa opera en una industria en la

que actúan con fuerza los factores de la globalización que hemos mencionado en el apartado «Factores que inciden en la internacionalización de una industria», es probable que esta empresa interprete su internacionalización como una necesidad estratégica. El equipo directivo deberá aceptar esta exigencia, y solo puede preguntarse por el modo más adecuado para hacerla.

Podemos afirmar que los motivos que pueden animar a una empresa a abrirse hacia la internacionalización son múltiples, pero esto no debe llevarnos a suponer que una empresa tiene que configurar todas sus actividades con una política homogénea de internacionalización. En la complejidad actual de los negocios, es habitual que las empresas configuren sus actividades con grados variables de internacionalización.

Una buena manera para analizar la internacionalización de una empresa es evaluar cómo configura sus actividades, en términos geográficos, a través de la cadena de valor.

Ejemplo

Una empresa como Zara confiere un alto grado de internacionalización a sus diseños, pero la venta final de los productos tiene un carácter fuertemente local.

Ved también

Nos hemos referido a la cadena de valor en el apartado «La cadena de valor» del módulo 5 de estos materiales.

Actividad 2

Elegid una empresa que haya demostrado en los últimos años estar haciendo un esfuerzo notable para internacionalizarse, e identificad algunas decisiones concretas que ha adoptado la empresa para aplicar esta estrategia. Reflexionad sobre las posibles razones, internas y externas, que han llevado a la empresa a emprender esta aventura y, para acabar, pensad en los siguientes pasos que podría dar esta empresa para seguir avanzando en esa estrategia.

El mercado internacional de la innovación

A lo largo de casi todo el siglo XX, Estados Unidos ha sido, en muchas industrias, un verdadero foco de innovación. En las primeras décadas del siglo XXI, sin embargo, las reglas de juego han empezado a cambiar. En la actualidad, son muchos los países (Singapur, China, Finlandia, Israel, Corea del Sur) que han colocado la innovación en la parte más alta de sus prioridades nacionales, ya sea implementando políticas orientadas a mejorar el sistema educativo, creando poderosas infraestructuras o financiando programas para atraer a empresas innovadoras.

Este nuevo escenario se dispone ante las empresas como una especie de tablero, como un nuevo y gigantesco mercado en el que cuentan con distintas opciones para localizar sus actividades de innovación. Lejos del modelo tradicional, en el cual una empresa tendía a ubicar todas sus actividades en un único lugar, hoy las empresas pueden ubicar una o varias de sus actividades en aquellos lugares del planeta en los cuales las pueden hacer con más éxito. Si esta tendencia hacia la dispersión geográfica parecía estar ya bien asentada en las actividades de fabricación –consideradas habitualmente como más intensivas en trabajo y capital, pero menos en conocimiento–, esta tendencia ha comenzado también a operar en actividades más intensivas en conocimiento, como por ejemplo la innovación.

3. Alternativas estratégicas en el ámbito internacional

En la actualidad, las empresas están aplicando estrategias muy distintas para expandir el ámbito geográfico de sus actividades. Por este motivo, son muchos los autores que han intentado hacer explícitas las alternativas estratégicas que tiene a su disposición una empresa para hacer este proceso. Como resultado, contamos con numerosos criterios y clasificaciones para analizarlas (Ghoshal, 1987; Hammel y Prahalad, 1985). De todas las propuestas, tal vez una de las más interesantes sea la que hizo Michael Porter (1986) en su contribución al libro *Competition in Global Industries*.

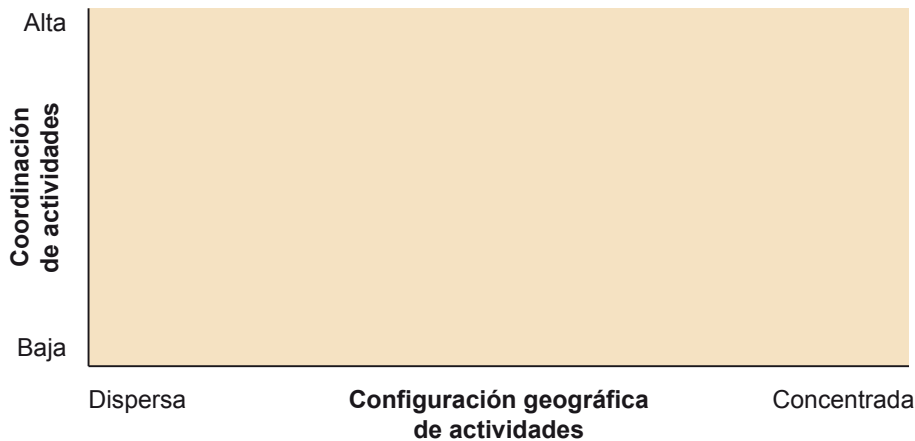
Según Porter, los criterios más relevantes para analizar la internacionalización de una empresa son la configuración geográfica y la coordinación que aplica a aquellas actividades que forman su cadena de valor.

La **configuración geográfica** se refiere al modo en el que una empresa localiza en el mundo las actividades que conforman su cadena de valor. En esta dimensión, las empresas pueden configurar sus actividades de una manera **concentrada** (una localización específica) o **dispersa** (haciendo todas sus actividades en un número considerable de países).

La **coordinación**, por su parte, se refiere a la manera en que una empresa coordina las unidades que hacen una actividad, o actividades similares, en diferentes lugares del mundo. En esta dimensión, las empresas pueden aplicar políticas de **alta coordinación** (las unidades están fuertemente vinculadas, comparten sistemas de información, procesos productivos, especificaciones técnicas, etc.) o políticas de **baja coordinación** (la empresa permite a las unidades que hagan la misma, o similares actividades, un grado muy amplio de autonomía).

Si combinamos los dos criterios, veremos que cada empresa tiene a su alcance una amplia gama de alternativas para configurar sus actividades y competir internacionalmente:

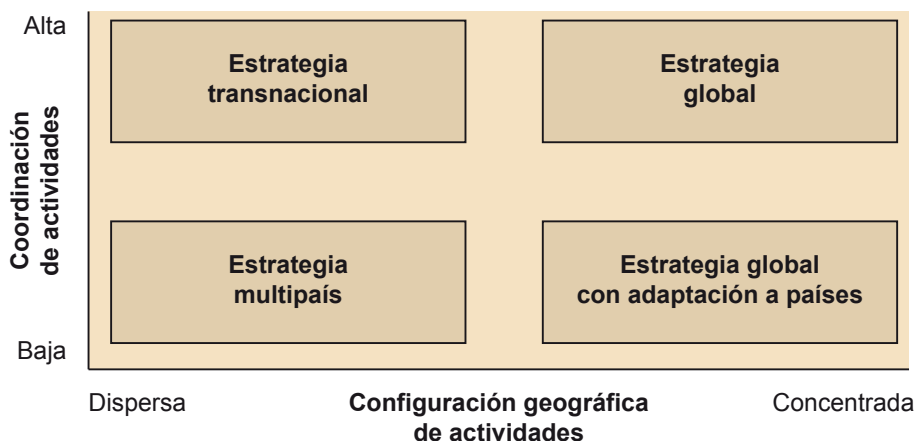
Figura 2. Dimensiones de la estrategia internacional



Fuente: Adaptado de Porter (1986, pág. 27).

A juicio de Porter, las empresas que piensan internacionalizarse deben decidir la configuración geográfica y los mecanismos de coordinación con los que va a acometer sus actividades. Según la manera específica en la que una empresa ha decidido aplicar su estrategia de internacionalización en las dos dimensiones, Porter identifica cuatro modelos básicos de estrategia, que explicamos a continuación:

Figura 3. Tipos de estrategia internacional



Fuente: Adaptado de Porter (1986, pág. 28).

- **Estrategia global.** En esta estrategia, la empresa concentra todas o muchas de sus actividades en un solo país para servir desde allí al resto de los países en los que vende sus productos. El objetivo prioritario de esta estrategia es **reducir costes** tanto como sea posible, aprovechando al máximo las economías de escala, de manera que la empresa pueda ofrecer sus productos a unos precios menores que las empresas domésticas. Para conseguir este objetivo, los productos deben estar fuertemente estandarizados, reduciendo al mínimo sus adaptaciones a las preferencias de los clientes locales. Esta estrategia permite a la empresa competir con unos costes muy bajos, pero inhibe su capacidad para adaptarse a las características de los consumidores locales y para aprender de aquellas empresas que aplican en otros países estrategias de diferenciación de producto.

- **Estrategia global con adaptaciones a países.** En este tipo de estrategia, la empresa centraliza casi todas sus actividades (producción, I + D, finanzas, etc.), y deja que solo las tareas de marketing y de distribución se lleve a cabo de manera descentralizada, y con un amplio margen de autonomía, en cada país en el que vende sus productos. Este tipo de estrategia permite un **cierto grado de adaptación** a las características de los clientes locales, si bien el producto que se ofrece en todos los países sigue estando altamente estandarizado.
- **Estrategia multipaís.** En este tipo de estrategia, la empresa descentraliza todas sus actividades de tal modo que sus unidades de negocio en cada país son plenamente responsables de hacer localmente todo el proceso para la creación del valor (fabricación, I + D, diseño de productos, marketing, etc.), y el vínculo con la corporación se limita a la simple transferencia de beneficios. Este tipo de estrategia asegura una **fuerte adaptación** a las características de los clientes locales, pero impide que unas unidades de negocio puedan trasladar a otras unidades de la corporación los aprendizajes que cada una de ellas ha hecho en su mercado doméstico.
- **Estrategia transnacional.** En este tipo de estrategia, la empresa localiza las actividades que son más relevantes para la creación de valor en aquellos países en los que va a vender sus productos (intentando de esta manera aprovechar las ventajas que se derivan de la diferenciación del producto), y localiza aquellas actividades que son menos relevantes para la creación de valor en países donde los costes son menores (explotando, así, las ventajas de unos costes menores). Configurada la empresa de esta manera, las actividades y los productos fluyen en múltiples sentidos, permitiendo a la empresa la **adaptación** de sus productos a las preferencias de los usuarios locales y el continuo **flujo de conocimientos** entre sus unidades.

De los modelos presentados, el transnacional es el que permite a la empresa combinar mejor la adaptación local con el aprendizaje, pero hace incurrir a la empresa en unos costes más altos, debido a la necesidad de coordinar, dentro de la corporación, los flujos de una gran cantidad de productos, recursos e informaciones.

Esta visión de la internacionalización, con dos dimensiones que generan cuatro tipos básicos de estrategias, resulta muy útil para interpretar las opciones para la internacionalización con las que cuenta una empresa. No debemos interpretarlas, sin embargo, como unos tipos cerrados y bien definidos. En la realidad, las empresas cuentan con numerosas opciones para coordinar y configurar cada una de sus actividades, expresando de esta manera su particular interpretación del negocio.

Actividad 3

Analizad las estrategias de internacionalización de dos compañías a partir de la cadena de valor y los criterios de configuración y coordinación que propone Porter. Indicad a qué

modelo de los expresados por Porter se acercan más estas estrategias, y tratad de exponer las principales ventajas e inconvenientes que suponen esas estrategias para las empresas.

La internacionalización de las nuevas empresas digitales

En la era digital, son muchas las empresas pequeñas y *startups* que deciden vender sus productos en un ámbito mundial. A través de los distintas alternativas de comercio electrónico (página web de la empresa, aparición en buscadores, plataforma digital, etc.), estas empresas pueden ofrecer sus productos a una masa muy amplia de potenciales compradores, repartidos por lugares muy dispersos del planeta. Esta idea ha sido confirmada empíricamente por un estudio llevado a cabo por el McKinsey Global Institute en el 2016 sobre más de 1.700 *startups* de todo el mundo, en el que se confirmaba que más del 85 % de estas empresas estaban participando desde su inicio en alguna forma de negocio en el extranjero. Estos nuevos empresarios, a menudo jóvenes y bien formados tecnológicamente, han asumido con gran naturalidad una mentalidad global que aplican a sus estrategias de diseñar productos, buscar financiación, contactar con potenciales socios u ofrecer sus productos.

3.1. El paradigma estratégico de la estandarización

Theodore Levitt, profesor de marketing en Harvard, escribía en 1983 un provocador artículo, *The Globalization of Markets*, en el que exponía cuáles eran las principales consecuencias que estaba teniendo, a su juicio, la globalización de los mercados para la estrategia de las empresas. En opinión de Levitt, la globalización de los mercados es un proceso que resulta ya irreversible y que cuenta con el poderoso motor de la tecnología operando en un doble sentido:

- La difusión de los medios de comunicación en un ámbito mundial ha contribuido a homogeneizar las necesidades de las personas en todo el planeta.
- El desarrollo de las tecnologías productivas ha permitido a las empresas reducir de manera significativa los costes de fabricación.

En este entorno indudablemente globalizado, opina Levitt, todos los clientes potenciales desean adquirir unos productos que sean baratos y eficaces. Por este motivo, las empresas deben:

- Evitar la tentación de promover las adaptaciones locales, lo cual supone no prestar atención a las preferencias que expresan en los estudios de mercado los potenciales clientes.
- Estandarizar hasta el límite las tareas de fabricación y el resto de las actividades de su cadena de valor.

Para Levitt, la **estandarización** de actividades y productos es la regla de oro que deben aplicar con audacia aquellas empresas que operan en unos mercados que están en el proceso de convertirse, sin reversión posible, en globales.

La prescripción estratégica de la estandarización que plantea Levitt es la consecuencia lógica de una visión de la globalización como un proceso irreversible, casi completado y lleno de consecuencias positivas, que Levitt comparte con Thomas Friedman y otros autores, y al cual nos referíamos en el apartado «La tierra sigue siendo redonda» de este módulo. Esta conexión profunda hace que el planteamiento de Levitt sea vulnerable al mismo tipo de críticas que hemos mencionado ya a propósito de Friedman. En particular, la imagen del mundo como un espacio homogéneo y fácil de abarcar que le sirve de premisa está muy lejos aún de ser una realidad, y son notables las diferencias culturales que todavía persisten.

La crítica a su premisa fundamental podría negar cualquier validez a sus prescripciones. Resultaría sencillo argumentar que, en un escenario que dista aún bastante de ser global, las empresas deben reconocer aún la importancia de adaptarse a las características de los mercados locales, conociendo las preferencias de los clientes locales, asumiendo los modelos de negocio que están vigentes, etc. Sin embargo, aquella recomendación de Levitt de estandarizar, llegando hasta el punto de violentar las preferencias que son expresadas por los potenciales compradores, tiene un valor estratégico que debemos reconocer. Tal y como exponíamos en el apartado «Las limitaciones del modelo de las cinco fuerzas» del módulo 4 de estos materiales, cualquier empresa, en el momento de plantearse la entrada en un nuevo mercado geográfico, debe conocer cuáles son las características estructurales de esa industria. Sin embargo, y a partir de este punto, la empresa tiene la posibilidad de entrar en ese nuevo escenario adaptándose a las reglas locales, o bien puede esforzarse en aplicar un nuevo modelo de negocio que genere un valor mayor para los consumidores, incluso si esta estrategia supone desafiar las reglas que han estado rigiendo hasta ahora en la industria. En este último sentido, la estandarización de algunas actividades más allá de lo que ha sido habitual en la industria puede ser una decisión estratégica que, si es bien aceptada por los consumidores potenciales, suponga una ventaja significativa, en términos de costes, para la empresa. Este es el caso, por ejemplo, de IKEA, que aplica a casi todas sus actividades un grado de estandarización que supera el que era habitual en las industrias locales.

Bibliografía

- Bremmer, I.** (2014). «The New Rules of Globalization». *Harvard Business Review* (vol. 92, núm. 1, págs. 103-107).
- Doz, Y.** (1987). «International Industries: Fragmentation Versus Globalization». En: National Research Council. *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy* (págs. 96-118). Washington: The National Academies Press.
- Friedman, T. L.** (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Macmillan.
- Ghemawat, P.** (2007). «Why the World Isn't Flat». *Foreign policy* (núm. 159, págs. 54-60).
- Ghoshal, S.** (1987). «Global Strategy: An Organizing Framework». *Strategic Management Journal* (vol. 8, núm. 5, págs. 425-40).
- Guerras, L. A.; Navas, J. E.** (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters.
- Hammel, G.; Prahalad, C. K.** (1985). «Do You Really Have a Global Strategy?». *Harvard Business Review* (vol. 63, núm. 4, págs. 139-148).
- Levitt, T.** (1983). «The Globalization of Markets». *Harvard Business Review* (núm. 61, mayo-junio, págs. 92-102).
- Manyika, J. et al.** (2016). *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. McKinsey Global Institute.
- Porter, M. E.** (1986). «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework». En M. E. Porter (ed.). *Competition in Global Industries* (págs. 15-60). Boston: Harvard Business School Press.
- Prusak, L.** (2006). «The World Is Round. *Harvard Business Review* (vol. 84, núm. 4, págs. 18-20).
- Rugman, A.** (2012). *The End of Globalization*. Random House.
- Stiglitz, J. E.** (2007). *Making Globalization Work*. WW Norton & Company.

