
L'estratègia internacional

PID_00262892

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al Centre Universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals. Ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció	5
1. La internacionalització de les indústries	7
1.1. Factors que incideixen en la internacionalització d'una indústria	7
1.2. La Terra segueix sent rodona	9
2. Raons per a la internacionalització d'una empresa	11
2.1. Raons internes per a la internacionalització	11
2.2. Raons externes per a la internacionalització	12
3. Alternatives estratègiques en l'àmbit internacional	14
3.1. El paradigma estratègic de l'estandardització	17
Bibliografia	19

Introducció

Durant les últimes dècades, un dels vectors de canvi que més profundament han afectat gairebé tots els àmbits de les nostres societats ha estat el de la **internacionalització**. Pel que fa a l'àmbit dels negocis, aquest vector ha operat en dues dimensions que, sent per si mateixes rellevants, estan íntimament connectades: l'amplitud geogràfica dels mercats i l'àmbit geogràfic de les activitats que fan les empreses. En la primera dimensió, les fronteres nacionals han perdut una bona part de la seva eficàcia per a limitar els mercats. En la segona, moltes empreses han assumit l'expansió internacional com una alternativa més per a dur a terme els seus objectius de creixement. D'aquestes dues dimensions de la internacionalització, la que afecta les indústries i les empreses, en parlarem en aquest mòdul.

1. La internacionalització de les indústries

En les últimes dècades, els mercats nacionals i supranacionals han evolucionat cap a una interdependència creixent. Aquesta tendència cap a l'ampliació dels mercats es va iniciar als països occidentals només acabar la Segona Guerra Mundial, i avui encara es considera un vector important. No obstant això, la incidència particular d'aquest vector ha variat molt segons les característiques de cada país, de cada indústria, de les tecnologies disponibles i, fins i tot, en alguns casos, de les preferències dels governants. D'aquesta manera, podem afirmar que si bé l'erosió de les barreres geogràfiques ha estat un fenomen indiscutible, el paisatge actual dels mercats està lluny d'assemblar-se a aquesta imatge tan popular d'un món que és, per complet, pla i homogeni (Rugman, 2012).

La globalització vigilada

A partir de la recessió que va afectar molts països el 2008, hem entrat en una fase que Ian Bremmer (2014) denomina *globalització vigilada* (*guarded globalization*). En aquesta etapa de la història, molts governs de països en desenvolupament han obert parcialment les seves economies nacionals, posant una gran cura a protegir alhora els seus interessos locals. Els governs de països com ara la Xina, Rússia, l'Índia o Brasil han triat els països amb què volen fer negocis, els sectors en què permeten entrar a la inversió estrangera i les empreses locals, sovint de propietat estatal, a les quals donen suport i protecció. D'aquesta manera, s'ha promogut una versió de la globalització que és molt diferent d'aquest ideal que semblava moure altres països.

D'una manera paradoxal, també hem vist emergir actituds similars amb una inspiració proteccionista, que tornaven a demanar la vigència econòmica i política de les fronteres estatals a països com el Regne Unit o els Estats Units, els quals semblaven haver liderat el trajecte cap a la globalització en el passat.

1.1. Factors que incideixen en la internacionalització d'una indústria

Si assumim un punt de vista planetari, hem de reconèixer que ha existit, en l'últim mig segle, una tendència molt clara, a gairebé totes les indústries, cap a la internacionalització. No obstant això, i com apuntàvem més amunt, el procés de dilatació geogràfica no ha tingut la mateixa incidència a totes les indústries. L'àmbit geogràfic de la rivalitat (o nivell d'internacionalització) que es pot observar en una indústria és l'efecte de diversos factors que l'empenyen alternativament cap a la **globalització** (el món és l'únic mercat) o cap a la **localització** (el món està dividit en nombrosos mercats locals que estan molt ben diferenciats). Aquests són els dos pols d'una llarga línia contínua en què hi caben incomputables situacions intermèdies.

Figura 1. El grau d'internacionalització d'una indústria



Font: elaboració pròpia.

Per a intentar precisar quin és el grau d'internacionalització que ha assumit una indústria o, per dir-ho d'una altra manera, per a precisar en quina mesura s'ha apropiat aquesta indústria al pol de la globalització, podem usar diferents criteris. En aquest sentit, una proposta interessant és interpretar la tendència cap a la globalització que afecta una indústria com l'efecte combinat d'una sèrie de forces. Si ens fixem en els vectors que descriuen alguns autors (Doz, 1987, Levitt, 1983, Porter, 1986), podem afirmar que una indústria s'aproparà més a la globalització en la mesura que concorrin en la mateixa els factors següents:

- La presència de **clients multinacionals** que poden fer les seves operacions de compra a diferents països.
- La concurrència de **competidors multinacionals**.
- La necessitat de fer inversions de **capital** elevades.
- Els processos per a produir o elaborar el producte impliquen una alta **complexitat tecnològica**.
- La **universalitat de les necessitats** en els clients que han de satisfer els productes.
- La facilitat per al **transport internacional** del producte.

Així doncs, la **globalització**, tal com se sol interpretar el concepte en els mitjans, és una realitat que està lluny de complir-se, almenys per dos motius:

- El concepte d'internacionalització solament pot ser emprat amb rigor si l'apliquem a una indústria.
- El grau d'internacionalització que assumeixi una indústria en particular dependrà de l'efecte combinant d'una sèrie de forces que no operen de manera homogènia a totes les indústries.

Si aquests factors operen en el sentit que acabem d'apuntar, empenyeran la indústria cap a la globalització. Si ho fan en sentit contrari, l'empenyeran cap a la localització. En conseqüència, el grau d'internacionalització d'una indústria dependrà del sentit i de la força amb què operin aquests factors.

Activitat 1

Compareu el grau d'internacionalització que presenten, en l'actualitat, les indústries següents i argumenteu els resultats de l'anàlisi:

- La indústria del vi i la dels refrescs.
- Dins la indústria de l'automòbil, el segment de cotxes de gamma baixa i el segment dels cotxes més luxosos.
- Dins la indústria de les escoles de negoci, el segment de les escoles de menor prestigi, el segment d'escoles amb un nivell intermedi i el segment de les escoles més prestigioses del món.

En el context de l'economia digital, han emergit moltes indústries que s'han posicionat molt a prop de la globalització (el consum de música en *streaming*, les revistes científiques d'alt nivell, la comercialització d'aplicacions, etc.). No obstant això, aquesta circumstància no és completament nova, ja que, a l'era predigital, ja podíem observar situacions molt properes a la globalització d'algunes indústries, com ara la d'aeronaus per al transport de passatgers, la de grans petroleres o la d'armament pesat.

És important que tinguem en compte que el terme *globalització* pot ser alternativament aplicat a les indústries (tal com hem vingut fent fins ara) i a les empreses (com farem més endavant). Hem de ser molt curosos en aquest sentit, ja que no sempre es dona la coincidència que les empreses operen amb el mateix grau d'internacionalització que els mercats on venen els seus productes.

Exemple

Empreses com Zara o Coca-cola poden dur a terme d'una manera coordinada i homogènia a tot el món una part de les seves activitats (el disseny dels productes, una part de les accions de màrqueting, etc.), sense que cap de les indústries en què competeixen mereixi ser considerada com a global.

1.2. La Terra segueix sent rodona

L'any 2005, Thomas Friedman publicava el llibre *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, en les pàgines del qual argumentava que l'efecte combinat de múltiples forces econòmiques, tecnològiques i polítiques ha generat un camp de joc global, un escenari en què els actors poden intercanviar informacions i interactuar sense sentir-se restringits per la geografia o la distància. Així, el món s'ha convertit, als ulls de Friedman, en un terreny completament pla pel qual flueix la informació d'una manera il·limitada.

Aquest llibre ha generat una gran controvèrsia des del seu llançament. Mentre que uns autors han destacat l'encert de Friedman quan ens ha posat sobre la pista d'un vector que transforma les nostres societats, uns altres l'han criticat per exagerar l'impacte que ha tingut la internacionalització fins al moment. El premi Nobel d'economia, Joseph E. Stiglitz, argumentava en el seu llibre *Making Globalization Work* que el procés actual de globalització ha generat greus problemes econòmics i polítics per als països menys desenvolupats. Pankaj Ghemawat, per la seva banda, destacava en el seu article «Why the

World Isn't Flat» que, malgrat tots els atractius que pot suggerir a molts la idea de la globalització, el 90% de les trucades de telèfon, del tràfic per mitjà d'internet i dels fluxos financers continuen sent locals.

Amb un enfocament més conceptual, Laurence Prusak (2006) argumenta en el seu article «The World Is Round» que l'error fonamental de Friedman consisteix a confondre *informació* amb *coneixement*. La informació, explica Prusak, és un conjunt unidimensional i limitat de dades (un text, una imatge, un conjunt de sons, etc.) que pot ser fàcilment empaquetat i distribuït mitjançant internet o un altre mitjà de comunicació, a qualsevol persona que estigui en un altre lloc del planeta. No obstant això, argumenta Prusak, el coneixement, que resulta de l'assimilació i de la connexió de les informacions mitjançant l'experiència, s'empelta a les persones i a les organitzacions de maneres que, fins ara, s'han resistit a ser codificades. Així, mentre que el cost d'obtenir, emmagatzemar i transmetre la informació s'ha desplomat en els últims anys, el cost de convertir aquesta informació en un coneixement que sigui de debò valuós per a la persona o l'organització no ha disminuït en absolut. Podem tenir accés a un nombre colossal de recursos, però el temps necessari per a aprendre un idioma o rebre una formació quirúrgica, argumenta Prusak, continua sent el mateix.

En vista de tots aquests arguments, podem afirmar que la globalització, des d'un punt de vista econòmic, polític o cultural, encara està lluny de ser un projecte consumat. Però a més, hem de ser conscients que l'eufòria que acompanya moltes vegades aquest projecte ens sol fer oblidar els greus problemes de tot tipus amb què està associada. El volum colossal dels intercanvis que es donen avui dia en l'àmbit planetari ha generat una llarga llista de problemes que superen clarament la capacitat de maniobra d'uns estats nacionals que van néixer en una època força allunyada. Problemes com ara la contaminació, el terrorisme, l'esgotament dels recursos naturals, la desigualtat en els efectes del comerç internacional, les greus conseqüències de les pràctiques especulatives en matèries primeres, els moviments il·legals de diners o la defensa dels drets humans han assumit una escala que ja podem considerar global, per la qual cosa no poden ser tractats amb eficàcia per unes institucions –els estats– que van néixer en una època en què les interaccions tenien lloc, principalment, dins els àmbits geogràfics que traçaven les fronteres.

És probable, per aquest motiu, que la globalització econòmica, cultural o política sigui una utopia que encara estigui lluny, però l'escala global de molts dels nostres problemes més seriosos ens imposa la necessitat de despertar en nosaltres una consciència que sigui veritablement global i de construir unes institucions que tinguin les competències i la determinació necessàries per a afrontar-los.

2. Raons per a la internacionalització d'una empresa

Des del punt de vista d'una empresa (i ja no d'una indústria), són múltiples les raons que poden impulsar-la a internacionalitzar totes o algunes de les seves activitats. Seguint a Guerras i Navas (2015), podem agrupar aquestes raons en dos grans blocs (que desenvoluparem en els apartats següents), distingint entre les raons internes, basades en factors que l'empresa pot controlar d'alguna manera, i les raons externes, vinculades amb factors aliens a l'empresa:

- Raons internes
 - Reduir costos de les activitats.
 - Aconseguir una grandària mínima eficient.
 - Buscar recursos.
 - Disminuir el risc global.
 - Reduir els costos de transacció.
 - Aprofitar els recursos i les capacitats.
- Raons externes
 - Cicle de vida de la indústria.
 - Demanda externa.
 - Pautes del consumidor.
 - Restriccions legals.
 - Globalització de la indústria.

2.1. Raons internes per a la internacionalització

Les raons internes afecten les variables que l'empresa pot controlar d'alguna manera. Entre les més importants, trobem les següents:

- **Reduir costos.** L'empresa pot localitzar algunes o totes les seves activitats a països en què alguns factors productius (mà d'obra, matèries primeres, etc.) tenen un cost inferior.
- **Aconseguir una grandària mínima eficient.** En algunes activitats, és molt difícil aconseguir una grandària òptima operant al mercat nacional. En aquests casos, les empreses poden operar a altres països per a aconseguir aquesta grandària eficient.
- **Tenir accés a certs recursos.** Una empresa pot situar alguna de les seves activitats a un altre país per a accedir a alguns factors (recursos naturals, mà d'obra especialitzada, etc.) que no podria aconseguir d'una altra manera.

- **Disminuir el risc global.** Quan distribueix les seves activitats a diferents àrees geogràfiques, l'empresa aconsegueix disminuir el risc global de la seva cartera de negocis.
- **Reduir els costos de transacció.** Quan s'instal·la a altres països, l'empresa pot reduir els costos de les transaccions que duu a terme amb els actors d'aquests països.
- **Aprofitar els recursos i les capacitats.** El fet de disposar de certs recursos o capacitats específiques, com per exemple capacitats de gestió empresarial o accés a recursos naturals determinats, afavoreix el procés d'internacionalització.

2.2. Raons externes per a la internacionalització

A més de les raons internes, l'empresa pot tenir motius per a internacionalitzar-se que no depenguin de la seva voluntat. Entre aquests motius o factors exògens, destaquem els següents:

- **Cicle de vida de la indústria.** Si el mercat domèstic ha entrat en una fase de maduresa o declivi (diluint-se les opcions d'aquesta empresa per a aconseguir un creixement sostingut), l'empresa pot buscar nous mercats geogràfics que encara estiguin en una etapa de creixement.
- **Alta demanda externa.** Sense necessitat que la indústria local estigui en maduresa o declivi, una empresa podria sortir a altres països per a cobrir una forta demanda potencial o real.
- **Pautes de compra dels clients.** En ocasions, és necessari per a l'empresa fer totes o algunes de les seves activitats al país dels consumidors, amb la finalitat de conèixer i satisfer millor les seves necessitats específiques.
- **Restriccions legals.** Països fortament proteccionistes poden imposar a les empreses estrangeres algunes restriccions per a operar als seus mercats (aranzels, necessitat de socis locals, exigències d'un percentatge de components nacionals, etc.). En aquests casos, té sentit que l'empresa situï allí alguna de les seves activitats o formi una aliança amb algun soci local.
- **Alt grau d'internacionalització de la indústria.** Potser la raó més poderosa per a la internacionalització d'una empresa està en les pròpies característiques de la seva indústria. Si l'empresa opera en una indústria en què actuen amb força els factors de la globalització, és probable que aquesta empresa interpreti la seva internacionalització com una necessitat estratègica. L'equip directiu haurà d'acceptar aquesta exigència i solament pot preguntar-se per la manera més adequada per a portar-la a terme.

Podem afirmar que els motius que poden animar una empresa a obrir-se cap a la internacionalització són múltiples, però això no ens ha de portar a suposar que una empresa ha de configurar totes les seves activitats amb una política homogènia d'internacionalització. En la complexitat actual dels negocis, és habitual que les empreses configuren les seves activitats amb graus variables d'internacionalització.

Exemple

Una empresa com Zara confereix un alt grau d'internacionalització en els seus dissenys, però la venda final dels productes té un caràcter fortament local.

Una bona manera per a analitzar la internacionalització d'una empresa és avaluar com configura les seves activitats, en termes geogràfics, mitjançant la cadena de valor.

Activitat 2

Trieu una empresa que hagi demostrat, en els últims anys, que fa un esforç notable per a internacionalitzar-se i identifiqueu algunes decisions concretes que ha adoptat per a aplicar aquesta estratègia. Reflexioneu sobre les possibles raons, internes i externes, que han portat l'empresa a emprendre aquesta aventura i, per a acabar, penseu en els passos següents que podria fer per a seguir avançant en aquesta estratègia.

El mercat internacional de la innovació

Al llarg de gairebé tot el segle XX, els Estats Units han estat, en moltes indústries, un veritable focus d'innovació. No obstant això, en les primeres dècades del segle XXI, les regles de joc han començat a canviar. En l'actualitat, molts països (Singapur, la Xina, Finlàndia, Israel, Corea del Sud) han col·locat la innovació a la part més alta de les seves prioritats nacionals, sia implementant polítiques orientades a millorar el sistema educatiu, creant infraestructures poderoses o finançant programes per a atreure empreses innovadores.

Aquest escenari es disposa davant les empreses com una espècie de tauler, com un nou i gegantesc mercat en què compten amb diferents opcions per a localitzar les seves activitats d'innovació. Lluny del model tradicional, en què una empresa tendia a situar totes les seves activitats a un únic lloc, avui les empreses poden situar una o diverses de les seves activitats en aquells llocs del planeta en què les poden fer amb més èxit. Si aquesta tendència cap a la dispersió geogràfica semblava que ja estava ben assentada en les activitats de fabricació –considerades habitualment com més intensives en treball i capital, però menys en coneixement–, aquesta tendència també ha començat a operar en activitats més intensives en coneixement, com per exemple la innovació.

3. Alternatives estratègiques en l'àmbit internacional

Les empreses apliquen estratègies molt diferents per a expandir l'àmbit geogràfic de les seves activitats. Per aquest motiu, molts autors han intentat fer explícites les alternatives estratègiques que té a la seva disposició una empresa per a fer aquest procés. Com a resultat, comptem amb nombrosos criteris i classificacions per a analitzar-les (Ghoshal, 1987; Hammet i Prahalad, 1985). De totes les propostes, potser una de les més interessants és la que va fer Michael Porter (1986) en la seva contribució al llibre *Competition in Global Industries*.

Segons Porter, els criteris més rellevants per a analitzar la internacionalització d'una empresa són la configuració geogràfica i la coordinació que aplica a aquelles activitats que formen la seva cadena de valor.

La configuració geogràfica es refereix a la manera en què una empresa localitza al món les activitats que conformen la seva cadena de valor. En aquesta dimensió, les empreses poden configurar les seves activitats d'una manera **concentrada** (una localització específica) o **dispersa** (fent totes les seves activitats en un nombre considerable de països).

La **coordinació**, per la seva banda, es refereix a la manera com una empresa coordina les unitats que fan una activitat, o activitats similars, a diferents llocs del món. En aquesta dimensió, les empreses poden aplicar polítiques d'**alta coordinació** (les unitats estan fortament vinculades, comparteixen sistemes d'informació, processos productius, especificacions tècniques, etc.) o polítiques de **baixa coordinació** (l'empresa permet a les unitats que facin la mateixa activitat o similars, amb un grau molt ampli d'autonomia).

Si combinem els dos criteris, veurem que cada empresa té al seu abast una àmplia gamma d'alternatives per a configurar les seves activitats i competir internacionalment:

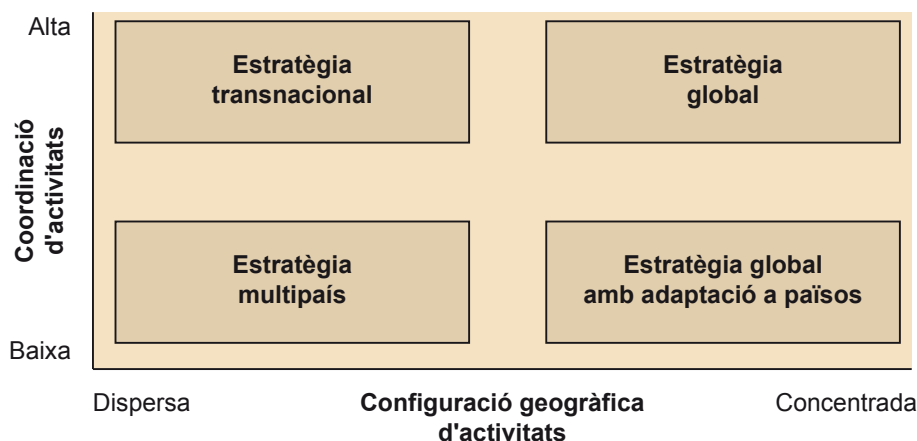
Figura 2. Dimensions de l'estratègia internacional



Font: adaptació de Porter (1986, pàg. 27).

Segons el parer de Porter, les empreses que pensen internacionalitzar-se han de decidir la configuració geogràfica i els mecanismes de coordinació amb què empenirà les seves activitats. Segons la manera específica en què una empresa ha decidit aplicar la seva estratègia d'internacionalització en les dues dimensions, Porter identifica quatre models bàsics d'estratègia, que explicarem a continuació:

Figura 3. Tipus d'estratègia internacional



Font: adaptació de Porter (1986, pàg. 28).

- **Estratègia global.** En aquesta estratègia, l'empresa concentra totes o moltes de les seves activitats en un sol país per a servir des d'allí a la resta de països en què ven els seus productes. L'objectiu prioritari d'aquesta estratègia és **reduir els costos** tant com sigui possible, aprofitant al màxim les economies d'escala, de manera que l'empresa pugui oferir els seus productes a uns preus menors que les empreses domèstiques. Per a aconseguir aquest objectiu, els productes han d'estar fortament estandarditzats, per tal de reduir al mínim les adaptacions a les preferències dels clients locals. Aquesta estratègia permet a l'empresa competir amb uns costos molt baixos, però inhiuix la seva capacitat per a adaptar-se a les característiques dels consumidors locals i per a aprendre d'aquelles empreses que apliquen a altres països estratègies de diferenciació del producte.

- **Estratègia global amb adaptacions als països.** En aquest tipus d'estratègia, l'empresa centralitza gairebé totes les seves activitats (producció, R+D, finances, etc.), i deixa que solament les tasques de màrqueting i de distribució es duguin a terme de manera descentralitzada, i amb un ampli marge d'autonomia, a cada país en què ven els seus productes. Aquest tipus d'estratègia permet un **cert grau d'adaptació** a les característiques dels clients locals, si bé el producte que s'ofereix a tots els països segueix estant altament estandarditzat.
- **Estratègia multipaïsa.** En aquest tipus d'estratègia, l'empresa descentralitza totes les seves activitats de tal manera que les seves unitats de negoci a cada país són plenament responsables de fer localment tot el procés per a la creació del valor (fabricació, R+D, disseny de productes, màrqueting, etc.), i el vincle amb la corporació es limita a la simple transferència de beneficis. Aquest tipus d'estratègia assegura una **forta adaptació** a les característiques dels clients locals, però impedeix que unes unitats de negoci puguin traslladar a altres unitats de la corporació els aprenentatges que cadascuna d'aquestes ha fet al seu mercat domèstic.
- **Estratègia transnacional.** En aquest tipus d'estratègia, l'empresa localitza les activitats que són més rellevants per a la creació de valor en aquells països en què vendrà els seus productes (intentant, d'aquesta manera, aprofitar els avantatges que es deriven de la diferenciació del producte), i localitza aquelles activitats que són menys rellevants per a la creació de valor a països on els costos són menors (explotant, així, els avantatges d'uns costos menors). Configurada l'empresa d'aquesta manera, les activitats i els productes flueixen en múltiples sentits, permetent a l'empresa l'**adaptació** dels seus productes a les preferències dels usuaris locals i el continu **flux de coneixements** entre les seves unitats.

Dels models presentats, el transnacional és el que permet a l'empresa combinar millor l'adaptació local amb l'aprenentatge, però fa incórrer l'empresa en uns costos més alts, a causa de la necessitat de coordinar, dins la corporació, els fluxos d'una gran quantitat de productes, recursos i informacions.

Aquesta visió de la internacionalització, amb dues dimensions que generen quatre tipus bàsics d'estratègies, resulta molt útil per a interpretar les opcions per a la internacionalització amb què compta una empresa. No obstant això, no hem d'interpretar-les com uns tipus tancats i ben definits. En realitat, les empreses compten amb nombroses opcions per a coordinar i configurar cadascuna de les seves activitats, expressant d'aquesta manera la seva particular interpretació del negoci.

Activitat 3

Analitzeu les estratègies d'internacionalització de dues companyies a partir de la cadena de valor i els criteris de configuració i coordinació que proposa Porter. Indiqueu a quin

model dels expressats per Porter s'apropen més aquestes estratègies i intenteu exposar els avantatges i inconvenients principals que suposen aquestes estratègies per a les empreses.

La internacionalització de les noves empreses digitals

A l'era digital, són moltes les empreses petites i *startups* que decideixen vendre els seus productes en l'àmbit mundial. Per mitjà de les diferents alternatives de comerç electrònic (web de l'empresa, aparició en cercadors, plataforma digital, etc.), aquestes empreses poden oferir els seus productes a una massa molt àmplia de compradors potencials, repartits per llocs molt dispersos del planeta. Aquesta idea ha estat confirmada empíricament per un estudi dut a terme pel McKinsey Global Institute, el 2016, sobre més de 1.700 *startups* de tot el món, en què es confirmava que més del 85% d'aquestes empreses actuaven, des del seu inici, a l'estranger. Aquests emprenedors, sovint joves i ben formats tecnològicament, han assumit amb gran naturalitat una mentalitat global que apliquen a les seves estratègies de dissenyar productes, buscar finançament, contactar amb socis potencials o oferir els seus productes.

3.1. El paradigma estratègic de l'estandardització

Theodore Levitt, professor de màrqueting a Harvard, escrivia el 1983 un article provocador, *The Globalization of Markets*, en què exposava quines eren les conseqüències principals que estava tenint, al seu judici, la globalització dels mercats per a l'estratègia de les empreses. Segons Levitt, la globalització dels mercats és un procés que ja resulta irreversible i que compta amb el motor poderós de la tecnologia operant en un doble sentit:

- La difusió dels mitjans de comunicació en l'àmbit mundial ha contribuït a homogeneïtzar les necessitats de les persones a tot el planeta.
- El desenvolupament de les tecnologies productives ha permès a les empreses reduir de manera significativa els costos de fabricació.

En aquest entorn indubtablement globalitzat, opina Levitt, tots els clients potencials desitgen adquirir uns productes que siguin barats i eficaços. Per aquest motiu, les empreses han de:

- Evitar la temptació de promoure les adaptacions locals, la qual cosa suposa no prestar atenció a les preferències que expressen els clients potencials en els estudis de mercat.
- Estandarditzar fins al límit les tasques de fabricació i la resta de les activitats de la seva cadena de valor.

Per a Levitt, l'estandardització d'activitats i productes és la regla d'or que han d'aplicar amb audàcia aquelles empreses que operen en uns mercats que estan en el procés de convertir-se, sense reversió possible, en globals.

La prescripció estratègica de l'estandardització que planteja Levitt és la conseqüència lògica d'una visió de la globalització com un procés irreversible, gairebé completat i ple de conseqüències positives, que Levitt comparteix amb Thomas Friedman i altres autors, a què ens referíem en l'apartat «La Terra segueix sent rodona» d'aquest mòdul. Aquesta connexió fa que el plantejament de Levitt sigui vulnerable al mateix tipus de crítiques que ja hem esmentat a propòsit de Friedman. En particular, la imatge del món com un espai homogeni i fàcil d'abastar que li serveix de premissa encara està molt lluny de ser una realitat i són notables les diferències culturals que encara persisteixen.

La crítica a la seva premissa fonamental podria negar qualsevol validesa a les seves prescripcions. Resultaria senzill argumentar que, en un escenari que encara dista força de ser global, les empreses encara han de reconèixer la importància d'adaptar-se a les característiques dels mercats locals, coneixent les preferències dels clients locals, assumint els models de negoci que estan vigents, etc. No obstant això, aquella recomanació de Levitt d'estandarditzar, arribant fins al punt de violentar les preferències que són expressades pels compradors potencials, té un valor estratègic que hem de reconèixer. Tal com exposàvem en l'apartat «Les limitacions del model de les cinc forces» del mòdul 4 d'aquests materials, qualsevol empresa, en el moment de plantejar-se l'entrada a un nou mercat geogràfic, ha de conèixer les característiques estructurals d'aquesta indústria. Tanmateix, i a partir d'aquest punt, l'empresa té la possibilitat d'entrar en aquest nou escenari adaptant-se a les regles locals o pot esforçar-se a aplicar un nou model de negoci que generi més valor per als consumidors, fins i tot, si aquesta estratègia suposa desafiar les regles que han estat regint fins ara en la indústria. En aquest últim sentit, l'estandardització d'algunes activitats, més enllà del que ha estat habitual en la indústria, pot ser una decisió estratègica que, si és ben acceptada pels consumidors potencials, suposi un avantatge significatiu, en termes de costos, per a l'empresa. Aquest és el cas, per exemple, d'IKEA, que aplica a gairebé totes les seves activitats un grau d'estandardització que supera el que era habitual en les indústries locals.

Bibliografia

- Bremmer, I.** (2014). «The New Rules of Globalization». *Harvard Business Review* (vol. 92, núm. 1, pàg. 103-107).
- Doz, Y.** (1987). «International Industries: Fragmentation Versus Globalization». A: National Research Council. *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy* (pàg. 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, pàg. 54-60).
- Ghoshal, S.** (1987). «Global Strategy: An Organizing Framework». *Strategic Management Journal* (vol. 8, núm. 5, pàg. 425-440).
- 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, pàg. 139-148).
- Levitt, T.** (1983). «The Globalization of Markets». *Harvard Business Review* (núm. 61, maig-juny, pàg. 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». A: M. E. Porter (ed.). *Competition in Global Industries* (pàg. 15-60). Boston: Harvard Business School Press.
- Prusak, L.** (2006). «The World Is Round». *Harvard Business Review* (vol. 84, núm. 4, pàg. 18-20).
- Rugman, A.** (2012). *The End of Globalization*. Random House.
- Stiglitz, J. E.** (2007). *Making Globalization Work*. WW Norton & Company.

