

## FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Conforme el negocio crece y se mantiene rentable, las empresas exitosas enfrentan, en algún momento de su historia, la pregunta de la expansión hacia otros mercados o negocios (Collins & Siegel, 2005). Algunas empresas optan por diversificar su línea de productos, como es el caso, por ejemplo, de Ingenio Valdez y su incursión en el negocio de la sal en el año 2007. Otras deciden integrarse verticalmente, es decir, participar en otras etapas de la cadena de valor, como podría ser el caso de un fabricante de cerveza que decidiese cultivar sus propias plantaciones de cebada (como el caso de la cervecera estadounidense Coors). Finalmente, algunas deciden expandirse geográficamente y competir fuera de las fronteras de su propio país, como puede ser el caso de la ecuatoriana Confiteca.

La presente nota técnica se centra en las decisiones de expansión geográfica de una compañía y en los retos estratégicos que le son propios, temas que forman los fundamentos de la estrategia internacional<sup>1</sup>.

### ¿Cuándo resulta conveniente competir en más de un país?

Si una empresa carece de activos estratégicos en su mercado local, carece de los requisitos básicos para expandirse geográficamente. Por tanto, si una empresa desea crear valor a través de sus actividades en distintos países, debe asegurarse de contar con tales activos estratégicos. Para ello debe superar dos pruebas: 1) La prueba de ‘tener algo mejor’; y, 2) La prueba de la propiedad (Dunning, 1980).

#### *La prueba de ‘tener algo mejor’*

Para justificar su presencia fuera de las propias fronteras, una empresa debe crear valor al desempeñar cualquier actividad en cada país. Para ello cuenta con dos alternativas: 1) Introducir algo valioso del país de origen en el país destino; ó, 2) Explotar algo del país destino que es valioso en el país origen.

Las compañías que optan por la primera alternativa generalmente comienzan su andadura internacional exportando el producto original, para luego contratar un distribuidor en tal país y finalmente establecer una subsidiaria dedicada a la gestión comercial, la venta y/o la producción. El valor creado de dicha estrategia radica en la replicación de una estrategia, que se ha probado efectiva en el mercado local, en un país que carecía dicho producto o servicio. Es el camino seguido por conocidas multinacionales como Nestlé, Colgate-Palmolive o Coca-Cola.

La segunda alternativa está basada en aprovechar las ventajas comparativas que tienen los países, ya sea mano de obra barata ó provisión de materia prima. Multinacionales de países desarrollados suelen buscar estas ventajas en países menos desarrollados. Baste pensar en la cantidad de call-centers que se han trasladado a la India o en las plantas

---

Documento académico preparado por Fabrizio Noboa S., PhD, Julio del 2007<sup>®</sup>. Se recomienda su difusión para usos académicos y docentes, sobretudo a nivel de estudios de cuarto nivel. El autor agradecería que siempre se cite la fuente de la siguiente manera: Noboa Fabrizio, “Fundamentos de Estrategia Internacional”, Nota Técnica Particular FN-005, Quito-Ecuador, 2007. También agradecería recibir comentarios y sugerencias (fnoboa@uio.satnet.net).

europas de producción de vehículos que se han trasladado a Marruecos o a países de Europa del Este como Hungría o Polonia, con el fin de aprovechar el bajo costo de la mano de obra. O piense en el caso de multinacionales agrícolas como United Fruit Company o empresas petroleras como Texaco, que tienen importante presencia en países ricos en su materia prima básica (banano y petróleo, respectivamente).

### *La prueba de la propiedad*

Una empresa que compite internacionalmente debe responderse a la pregunta: ¿Por qué en lugar de tener operaciones en otros países simplemente ofrezco una licencia de mi negocio? ¿Por qué no optar por vender o comprar los recursos que generan valor entre fronteras en lugar de mantenerlos bajo mi control? En definitiva, ¿por qué debe convertirse una empresa en multinacional? Nestlé, por ejemplo, podía haber elaborado un chocolate de exquisito sabor en sus plantas en Suiza, diseñado una campaña de publicidad moderna para promoverlo en el Ecuador y vender la idea completa a una empresa ecuatoriana. ¿Por qué, pues, decide competir directamente en el Ecuador? La respuesta radica en la existencia de fallas de mercado, que impiden la firma de contratos eficientes entre empresas de distintos países.

Las empresas optarían por firmar contratos internacionales, y no hacerlo todo ellas mismas, si en todos los países del mundo las leyes fuesen claras, la palabra dada se cumpliera siempre, nadie pretendiera sacar ventaja del desconocimiento del otro sobre el propio país y existieran mecanismos para castigar el incumplimiento de un contrato internacional. Como este no es el caso, las empresas optan por hacerlo ellas mismas para evitar enormes riesgos como la expropiación de sus activos, la pérdida del producto en manos de un tercero o la imposibilidad de efectuar acciones para compensar las pérdidas de un contrato incumplido.

Adicionalmente, siempre que la transferencia de un activo a otro país es intangible o difícil de definir, o siempre que el activo sea fundamentalmente información cuyo valor se transfiere en cuanto es revelado, es imposible firmar contratos eficientes. Esto explica la renuencia de Microsoft a licenciar su código a una empresa china para traducirlo al mandarín y venderlo en ese país asiático.

En definitiva, debe existir una falla de mercado para justificar la expansión geográfica de una empresa: hacerlo por sí mismo, buscar mantener la propiedad sobre el producto o servicio ofrecido, es más conveniente que perderlo por la inexistencia de contratos internacionales perfectos. Una empresa que importa sus productos de China y los vende en Ecuador no es una multinacional, ni debe preocuparse por las fallas de mercado. Únicamente cuando les hace frente incursiona en el campo de la estrategia internacional.

### **¿Qué retos se presentan al competir en más de un país?**

Cuando una empresa compite en un solo país, normalmente enfrenta un sistema legal y político común, así como una cultura y una serie de creencias comunes. Por el contrario, cuando atraviesa las fronteras de su propio país, debe hacer frente a tres retos

importantes: a) la heterogeneidad de los mercados en los que opera; b) la escala y la complejidad de las operaciones globales; y, c) la volatilidad de las condiciones económicas entre países (Collins & Siegel, 2005).

### *Heterogeneidad de los mercados*

Es evidente que los países difieren entre sí (Ghemawat, 2007). Y lo hacen en dimensiones tan variadas como el idioma oficial, el sentido del humor, los valores individuales y colectivos que se priorizan, la infraestructura, la moneda oficial, los recursos naturales, el sistema de gobierno, etc. Atender a la raíz de tales diferencias es importante porque determina el criterio bajo el cual se ‘divide’ al mundo. Así por ejemplo, si se considera que el idioma es el principal determinante de la diferencia entre países, casi toda Latinoamérica podría considerarse un solo país. Por el contrario, casi toda Europa podría considerarse un solo país si atendemos a su moneda oficial y a su regulación comercial.

Independientemente de cómo ‘se divida’ al mundo, la realidad es que los países son diferentes y trasladan tal heterogeneidad a los mercados: consumidores diferentes gustan productos diferentes, valoran ciertas prestaciones sobre otras, exigen -y, como consecuencia, generan- variabilidad en los mercados. Dado que los mercados internacionales difieren, una compañía que compite en varios países debe tomar una decisión respecto a qué producto vender en el mundo.

Al respecto puede apostar por vender exactamente el mismo producto en cada uno de los países donde compite. Al hacerlo, se beneficiará de la eficiencia generada por producir un producto estándar a gran escala. Sin embargo, corre el riesgo de que su producto no sea aceptado en ciertos países. McDonald’s, por ejemplo, perdió participación en el mercado filipino donde sus hamburguesas no eran lo suficientemente ‘picantes’ para el paladar asiático<sup>1</sup>. En contrapartida, las empresas internacionales pueden personalizar el producto al gusto de cada mercado, conscientes de que añadirán complejidad a sus operaciones y harán más difícil alcanzar economías de escala. Tal es el caso de la británica Procter & Gamble en torno a 1989, que, deseando adaptarse al gusto local, llegó a tener 9 presentaciones del detergente *Ariel* en los distintos países europeos donde competía<sup>2</sup>.

Como consecuencia, las empresas internacionales deben hacer frente a la heterogeneidad de los mercados balanceando las ventajas y desventajas de la adaptación local y la búsqueda por una eficiencia global en las operaciones (Barlett & Ghoshal, 1991).

### *Escala y complejidad de las operaciones*

Las empresas que compiten internacionalmente tienen el potencial de acceder a un mercado sustancialmente más grande que el de empresas que compiten en un solo país. Como referencia, considérese el papel de toda América del Sur y Central en el comercio mundial en el 2007: apenas representa el 3.1% del comercio intra-regional e interregional del mundo (OMC, 2008). Como consecuencia, empresas que cruzan las fronteras

<sup>1</sup> Ver el caso “Jollibee Foods Corporation: International Expansion”, HBS 9-399-007.

<sup>2</sup> Ver el caso “Procter & Gamble: Vizir Launch”, HBS 9-384-139.

nacionales pueden alcanzar una escala de operación mucho mayor que si se mantienen en los límites de su propio país. Con una población de 12 millones de habitantes, ¿cómo pretende alcanzar una empresa ecuatoriana la escala de producción de su competencia brasileña a menos que venda sus productos en otros países latinoamericanos?

Como es evidente, las economías de escala se alcanzan produciendo para un mayor número de mercados. Sin embargo, conforme una empresa participa en más países, crecen de manera simultánea la complejidad y las dificultades de coordinación que implica satisfacer una base de clientes cada más vez heterogénea. Para beneficiarse de las economías de escala, por tanto, las compañías internacionales deben decidir en qué países competir.

La gran mayoría de multinacionales resuelven este problema de expansión geográfica mediante un patrón gradual: comienzan su andadura internacional en países cercanos, física y culturalmente, en aras de reducir la heterogeneidad de sus mercados, para luego aventurarse a países menos familiares. Piénsese, por ejemplo, en el patrón de expansión de AjeGroup S.A (empresa peruana que produce y comercializa Big Cola). Fundada en Perú, se expande a Venezuela en 1991, a Ecuador en 2001, a México en 2003 y a Costa Rica en 2004.

Como consecuencia, la escala y la complejidad de las operaciones de empresas internacionales, les obliga, nuevamente, a balancear las ventajas y desventajas de la adaptación local y la búsqueda por una eficiencia global en las operaciones: si bien, con el paso del tiempo, el producto vendido deja de ser óptimo para cada uno de los países donde opera la multinacional, la ventaja de costos derivada del volumen de producción global, permite a ciertas empresas alcanzar liderazgo en algunos países, aún con un portafolio de productos limitado. Este razonamiento explica, en buena medida, la desaparición del sabor tradicional de *Ricacao*, el chocolate ecuatoriano vendido por La Universal: cuando la marca pasó a manos de Nestlé, la producción se trasladó a Colombia (producción diferente, sabor diferente) con el fin de alcanzar economías de escala, abandonando la reducida producción local.

### *Volatilidad*

A pesar del discurso tradicional de que la globalización ‘homogeniza’ los mercados, la realidad es que aún existen enormes diferencias en los resultados económicos de los países (Ghemawat, 2007). Esto se debe a que cada país tiene sus propios sistemas de gobierno, instituciones económicas y modelos de gestión, que se transmiten en distintos niveles de estabilidad macroeconómica. Como consecuencia, los mercados internacionales son impredecibles y presentan divergencias económicas de gran magnitud. Baste pensar en las fluctuaciones que presentan todas las monedas del mundo (en un periodo de un año pueden variar hasta un 7% comparado con una canasta de monedas estables según datos de Collins & Siegel, 2005) o en la fragilidad de la estabilidad económica de algunas regiones. Como consecuencia, empresas que compiten en más de un país, se exponen a un nivel de incertidumbre y volatilidad mayor que empresas que no trascienden sus propias fronteras.

La volatilidad e incertidumbre de los mercados internacionales generan oportunidades y amenazas importantes para las compañías internacionales. Por ejemplo, al depreciarse la moneda local, una empresa extranjera ve reducidos sus costos de producción en igual porcentaje; o, unas protestas callejeras especialmente agrias, pueden obligar el cierre temporal de una planta de producción en cierto país; o, las políticas gubernamentales de favorecer los proyectos de investigación y desarrollo, pueden aliviar la carga financiera de una innovación (de allí que ciertas multinacionales europeas estén trasladando sus centros de I+D a Irlanda, dada la agresiva campaña de innovación impulsada por su gobierno). Esto implica que, para poder aprovechar las ventajas generadas por la volatilidad internacional (distintos países, distintas oportunidades), las compañías internacionales deben 'estar ahí'. Por tanto, competir internacionalmente implica decidir dónde ubicar las distintas actividades de la cadena de valor.

En este sentido, existen dos estrategias extremas: alta concentración ó alta dispersión. Ubicar todas las actividades de producción en un solo país, es un ejemplo del primer extremo. Por el contrario, ubicar las actividades de producción en todos los países donde está presente la multinacional, lo es del segundo. Ambas tienen importantes ventajas y desventajas. Por ejemplo, aunque en el corto plazo sea favorable ubicar todas las actividades de producción en el país con los costos de mano de obra más bajos, en el largo plazo puede ser desventajoso, al no disponer de la opción estratégica de trasladar parte de dicha actividad a un país donde se generen reducciones puntuales en mano de obra, como sucede en el caso de una depreciación de la moneda local. O por no estar presente en el país donde se realizan el mayor número de adelantos tecnológicos. O porque el país donde se concentran las actividades sufre un desastre natural de enormes consecuencias. Por el contrario, ubicar las actividades en varios países, pese a que multiplica el abanico de opciones estratégicas que pueden aprovecharse, atenta contra el ahorro derivado de las economías de escala que genera la concentración.

En resumen, las empresas internacionales enfrentan la volatilidad de los mercados mundiales mediante la configuración de sus actividades, tarea que implica elegir, tanto la ubicación específica de las actividades de la cadena de valor, como el número de ubicaciones para cada una de ellas (dos centros de investigación y desarrollo, uno en Suiza y otro en Alemania; o un centro de finanzas corporativas en las Islas Caimán; o tantos centros de contabilidad y auditoria como subsidiarias existan).

### **¿Qué implicaciones estratégicas se derivan de competir en más de un país?**

En esencia, el diseño de cualquier estrategia exige reflexionar sobre el *contenido* de la estrategia, qué propuesta de valor se ofrecerá, y sobre el diseño de la *estructura*, cómo se organizará la empresa (Andrews, 1987). Al hablar de estrategia internacional, el hecho de competir en varios países añade matices interesantes a las decisiones sobre la propuesta de valor a ofrecer y sobre cómo conviene organizar la empresa.

### *Formulación de la estrategia internacional*

Toda propuesta de valor debe buscar los mecanismos para alcanzar rendimientos superiores en el negocio en que opera (Porter, 1980). Para ello, es imprescindible que identifique potenciales fuentes de ventaja competitiva. En el caso de la estrategia internacional, dichas fuentes provienen de generar eficiencia en las operaciones globales (vía generación de economías de escala) y de aprovechar las oportunidades de arbitraje estático y dinámico que ofrecen los mercados internacionales (vía adecuación al mercado local y presencia en lugares clave).

Como consecuencia, los aspectos centrales de una correcta formulación de la estrategia internacional se refieren a qué productos vender (¿Un solo producto en todos los países, o el mismo producto pero adaptado a los gustos locales?), en qué países competir (¿Países más cercanos para evitar heterogeneidad, o todos los posibles para incrementar el volumen de operación?), y, finalmente, en dónde ubicar las actividades de la cadena de valor (¿Concentrados en un solo lugar o dispersos en varios países?).

La combinación de las respuestas a las anteriores preguntas, genera diferentes estrategias internacionales, cuya eficacia depende de las circunstancias. El mercado global es tan complejo, que la estrategia internacional correcta es la que mejor se adapta a las situaciones de la industria y de la misma multinacional. La prudencia invita a reflexionar sobre los aspectos propios de competir en varios países, y a enfatizar en el aspecto más relevante en cada ocasión.

### *Implementación de la estrategia internacional*

Las decisiones sobre cómo se organizará una empresa, esto es, los criterios y los mecanismos empleados para coordinar sus unidades de negocio dispersas, no es independiente de la estrategia formulada. De hecho, los niveles de autoridad permitidos, el diseño de los canales internos de comunicación y el grado de agregación de actividades, debe adecuarse a las exigencias de su estrategia (Barlett & Ghoshal, 1991).

Así por ejemplo, una estrategia basada en una alta adaptación del producto a los gustos locales, se viabiliza mediante una estructura caracterizada por unidades con altos niveles de autonomía y poca agregación global de actividades: si cada país cuenta con todas las actividades de la cadena de valor en su propio mercado, dispone de mayor flexibilidad para responder a los gustos locales. Por el contrario, una estrategia basada en la elaboración de un producto estándar, se hace realidad a través de una estructura con bajos niveles de autonomía local y alta concentración de actividades clave (como es el caso de los grandes fabricantes de aviones, Boeing y Airbus). Finalmente, una estrategia que busca aprovechar las oportunidades de arbitraje dinámico que ofrece la volatilidad internacional, debe asegurarse de contar con canales de información y comunicación globales capaces de fomentar un ágil intercambio de información valiosa (como es el caso de los *equipos globales* que emplean las grandes multinacionales de productos de consumo).

## Resumen

La estrategia internacional genera reflexiones importantes que son propias a las empresas que compiten en más de un país. Para comenzar, una empresa debe evitar traspasar las fronteras propias en ausencia de activos estratégicos y de fallas de mercado internacionales. Además, debe buscar la manera de aprovechar las ventajas generadas por su presencia global, tales como la heterogeneidad de los mercados, la escala y complejidad de las operaciones globales y la volatilidad internacional. Para ello debe tomar decisiones acertadas respecto a qué productos vender, en qué países competir y dónde ubicar las actividades de la cadena de valor. Finalmente, debe viabilizar la estrategia formulada mediante la elección de una adecuada estructura organizativa.

## Referencias

- Andrews KR. (1987), *The concept of corporate strategy*. Irwin, Homewood, Illinois.
- Bartlett C. (1989), *Procter & Gamble Europe: Vizir Launch*. Harvard Business School Publishing: Boston, Massachusetts.
- Bartlett C. (2001), *Jollibee Foods Corporation: International Expansion*. Harvard Business School Publishing: Boston, Massachusetts.
- Bartlett C., Ghoshal S., (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Collins D., Siegel J. (2005). "Introduction to International Strategy", Harvard Business School Publishing, Note No.9-706-481.
- Dunning J., (1980). "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", Journal of International Business Studies 11 (Spring): 9–31.
- Ghemawat P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matters*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
- Organización Mundial de Comercio (2009), "Estadísticas del Comercio Internacional 2008", Publicaciones de la OMC.

---

<sup>i</sup> Esta nota técnica basa su esquema conceptual en el ofrecido por David Collins & Jordan Siegel, "Introduction to International Strategy" HBS No.9-706-481, Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.