

Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación

International Business Strategies: Knowledge as a crucial component for their classification

MARKUS HAGEMEISTER*

COMITES

AITZIBER LERTXUNDI LERTXUNDI

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Recibido el 9 de septiembre de 2006. Aceptado el 19 de marzo de 2007

N.º de clasificación JEL: L22

Resumen:

El objetivo del presente trabajo es explicar la adopción de las Estrategias de la Gestión Internacional desde un enfoque del conocimiento como factor de producción clave. A partir de este factor se propone un nuevo punto de vista en relación a dichas estrategias. Se identifica, clasificar y abstrae los componentes que se encuentran detrás de los factores clásicos que explican la adopción de diferentes Estrategias de la Gestión Internacional. En este sentido, se presenta una clasificación alternativa de estas estrategias en un mapa de posicionamiento cuyos ejes están constituidos por dos diferentes dimensiones de conocimiento. Como segundo resultado, esta clasificación sirve como una herramienta de gerencia alternativa para posicionar la empresa y adoptar la estrategia internacional más adecuada.

Palabras clave:

Estrategias de la Gestión Internacional, Gestión de Conocimiento, Conocimiento, Teoría de los Costes de Transacción.

Abstract:

The present paper aims at explaining the strategies of international business from the perspective of the Knowledge management approach. The authors through an alternative look at these strategies by using the production factor knowledge as the differentiating factor. In this sense, the paper classifies the international business strategies by means of a vector field defined by two different knowledge dimensions explaining in this way the distinct behaviours of companies in the international environment. With this, the authors propose a tool for management to position its organization and choose the appropriate business strategy.

Key words:

International strategies, knowledge management, knowledge, transaction costs theory.

* La dirección de contacto es: Markus Hagemeister, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Escuela Superior de Náutica, M. Díaz de Haro, 68. 48920 Portugalete (Bizkaia). E-mail: marcus@ehu.es

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día son muchas las empresas que tienen una proyección internacional y son cada vez más las empresas que se ven obligadas a afrontar un proceso de internacionalización. La decisión central para la empresa destaca la relativa a la definición de la estrategia internacional que seguir. Tradicionalmente la toma de la estrategia adecuada se entiende como una decisión óptima entre los dos dimensiones Presión de Costes y Presión de Adaptarse a las Características Locales que describen un conjunto de factores que debe tener en cuenta la empresa a la hora de tomar la decisión sobre su Estrategia de Gestión Internacional (HILL, 2000). No obstante, desde el punto de vista académico esta clasificación intuitiva no puede ser suficiente a la hora de crear modelos y herramientas que ayudan a la toma de la estrategia. Hay que identificar, clasificar y abstraer los componentes que se encuentran detrás de estos factores.

Como un importante resultado se puede deducir que el factor conocimiento podría servir como un factor determinante de la clasificación actual sobre los diferentes hábitos que puede tener la empresa en el ámbito internacional. Nuestra propuesta metodológica no solo destaca la importancia del factor de producción conocimiento en la toma de decisiones, y ofrece a la empresa un marco analítico alternativo a seguir en la estrategia internacional más adecuada sino facilita la interpretación de las diferentes estrategias de la gestión internacional desde la Teoría de la Empresa.

Con esta finalidad, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se realiza una breve descripción de clasificación clásica de las estrategias de la gestión internacional (párrafo 2). En segundo lugar, como núcleo del trabajo, se interpretan y clasifican las Estrategias de la Gestión Internacional desde el enfoque del conocimiento (párrafo 3). Y por último, se resumen los resultados alcanzados (párrafo 4).

2. LA CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL BASADO EN PORTER

La economía mundial esta asistiendo últimamente a un cambio fundamental. Debido a las numerosas reducciones de barreras que dificultaban el comercio y la inversión, los procesos de internacionalización de empresas están floreciendo sobremanera y las empresas emprenden este proceso a través de diversas formas que implican asimismo diferentes grados de compromiso de recursos y de control.

En ese sentido, según Porter existen dos estrategias básicas para mejorar los beneficios empresariales: La Estrategia de Diferenciación y la Estrategia de Bajos Costes (PORTER, 1980). Por ello, bajo el termino «estrategia» se refiere regularmente con la tomada de acciones que bajan los costes de la creación de valor nuevo y/o diferencian el espectro de productos y servicios de la empresa. Basándose en este concepto, tradicionalmente se clasifica las posibles estrategias de la gestión internacional según satisfacen una u otra dimensión presentada. Es decir, como cumplen la necesidad para bajar los costes en la producción aprovechándose de las oportunidades que ofrece el entorno internacional y/o con que éxito cumplen las exigencias que requieren las diferencias en los distintos mercados internacionales. (HILL, 2000).

Importante es, para ambas dimensiones se asume que los mercados internacionales ofrecen muchas posibilidades entre los destacan la mejora de la eficiencia a través de los

efectos de escala y aprendizaje (HALL, 1985) y el aprovechamiento de economías locales a través de la transferencia de actividades para la creación de valor hacia localizaciones donde se produce más eficientemente (PORTER, 1990). Además, estas — así llamadas — economías locales pueden facilitar la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos de la empresa si aquella sabe aprovecharse de las diferencias locales (en el caso de «General Motors»: REICH, 1991). Entre los variables que determinan los factores Presión de Costes y Presión de Adoptarse a las Características Locales se encuentra en la literatura por un lado la necesidad de la empresa de sobrevivir en mercados que están caracterizados por una creciente presión sobre los costes de producción sobre todo para los productos estandarizados (PRAHALAD, 1987). Por otro lado existen variables que condicionan la necesidad a la sensibilidad local como son p.e. diferencias en los hábitos de los consumidores, diferencias en las infraestructuras locales, diferencias en los canales de distribución y demandas específicas de los gobiernos locales. (LASSERRE, 2003)

Ante este escenario a empresa tendrá que decidir qué estrategia competitiva va a implementar. Al respecto, Bartlett y Ghoshal proponen cuatro tipos de estrategias competitivas internacionales: la estrategia internacional, multidoméstica¹, global y transnacional. Sus características se describen a continuación: (BARTLETT, 1989)

- La *estrategia internacional* se basa en el desarrollo en la sede central de nuevos productos o procesos sobre los que se asienta la ventaja estratégica y en su posterior transferencia hacia el resto de las unidades de la organización. Empresas que siguen a esta estrategia intentan crear a valor a través de la transferencia de «skills» y productos hacia los mercados internacionales donde los competidores indígenas no poseen estos «skills» y productos. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son relativamente reducidas.
- La *estrategia multidoméstica* o *multinacional* se caracteriza por el esfuerzo de la empresa por adaptarse a las particularidades de cada mercado local en el que opera. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que la presión de los precios es relativamente reducida y en cambio, la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son importantes. Se pretende actuar como lo haría una empresa local, conociendo perfectamente las costumbres y preferencias de los consumidores y darles así la mejor respuesta. Para ello, las distintas unidades organizativas cuentan con una considerable autonomía.
- La *estrategia global*, por su parte, hace hincapié en la estandarización, la fabricación a escala global, en las ventajas comparativas de localización y en el seguimiento de las directrices estratégicas formuladas en la unidad matriz. Se opera a nivel mundial, con la búsqueda de la eficiencia por medio de la reducción de costes, pero con cierto menoscabo de la adecuación de la oferta. En este caso, la unidad matriz se reserva más autonomía que en el caso anterior. En definitiva, esta estrategia se suele seguir en sectores en los que la presión de los precios es comparativamente alta.
- Por último, la *estrategia transnacional* se caracteriza por contemplar simultáneamente ambas presiones, de manera que debe ser capaz de combinar eficientemente

¹ Es muy habitual también el término multinacional, cuyo uso se ha extendido profusamente. En este trabajo se adoptará este último término.

las exigencias de sensibilización y reducción de costes y además, debe incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa.

Una vez descritas las Estrategias de la Gestión Internacional, en el siguiente párrafo se da paso a su interpretación considerando el conocimiento como factor de producción esencial.

Ahora bien, después de haber presentado con la Presión de Costes y la Presión de Adoptarse a las Características Locales las dos dimensiones que se basan en el modelo de Porter para posicionar las conocidas estrategias de Bartlett y Ghoshal, el siguiente párrafo tiene como objetivo de proponer la importancia específica del factor de producción conocimiento como componente esencial y abstracta para posicionar distinguir las cuatro estrategias explicadas.

3. INTERPRETANDO LAS ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DESDE UN ENFOQUE DEL CONOCIMIENTO

No obstante, debido a la creciente complejidad de los productos y los mercados donde actuar, todo parece indicar que el conocimiento se ha convertido en uno de los factores de producción más importantes. Nonaka y Takeuchi entienden la Gestión del Conocimiento como la habilidad de la empresa para crear, combinar, y compartir conocimiento entre los miembros. Conocimiento en este sentido es la capacidad de entender y dar significado a hechos e informaciones. (NONAKA, 1995) Nonaka a su vez se basa en la distinción de cuando diferencia entre conocimiento tácito y implícito. (POLANYI, 1967) Conocimiento sería un sinónimo para información mientras el conocimiento tácito es conocimiento que no se puede codificar y se puede transferir solo a través de imitación u observación (NONAKA 1991).

En este sentido estos autores distinguen cuatro tipos de conversión de conocimiento: La Socialización (el proceso de compartir conocimiento a través de interacciones sociales), la Externalización (el proceso de articulación del conocimiento tácito), la Combinación (el proceso de combinar diferentes elementos del conocimiento) y la Internalización de Conocimiento (el proceso de transformar conocimiento explícito en conocimiento tácito).

Los cuatro procesos formarían una espiral de creación organizacional de conocimiento desde los individuos hacia los grupos de trabajo y después hacia toda la organización (NONAKA, 1995).

Basándose en esto, se puede deducir que el conocimiento crítico para la generación de una ventaja competitiva debe ser el conocimiento tácito que una organización posee ya que es difícil copiar y reproducir este conocimiento. Asimismo constituye la base para las capacidades claves de una empresa.

Por esta razón hay que preguntarse sobre los factores que determinan la importancia de este tipo de conocimiento.

Según Williamson, la importancia del conocimiento como factor de producción depende en primer lugar de su especificidad. La especificidad de un factor de producción viene determinada por el uso potencial de dichos factores de producción en diversas alternativas. (WILLIAMSON, 1989) Asimismo influye sobre los costes (previstos o reales) asociados

a las transacciones que se realizan en el seno de la organización (WILLIAMSON, 1985). La existencia de estos —así llamados— costes de transacción se debe a la información incompleta que disponen los sujetos económicos y que deriva en su racionalidad limitada. Esta limitación da lugar a que no se alcance un acuerdo pleno y por consiguiente, no se cierre el contrato íntegramente entre los agentes económicos, dado que este contrato implica un compromiso a cumplir en un escenario futuro (FUROBOTN y RICHTER, 1997) y los posibles comportamientos oportunistas generan incertidumbre sobre las consecuencias futuras de una decisión tomada en el presente.

Cuanto mayor es la diferencia entre el valor de las dos mejores alternativas, mayor es el grado de especificidad que presenta el factor de producción.²

Teniéndolo en cuenta, se puede identificar dos tipos de conocimiento específicos: El conocimiento idiosincrásico se refiere a un tipo de conocimiento intuitivo que se obtiene por experiencia y cuya reproducción formal resulta difícil o imposible (WILLIAMSON, 1975).³ Como se trata de conocimiento tácito su adquisición requiere mucho tiempo, esfuerzo y experiencia. Lo esencial es que su transmisión y, sobre todo, su protección, resultan más eficientes con la ayuda de estrategias relativamente centralizadas (LIEBESKIND, 1996).

No obstante, basándonos en esta argumentación se podría deducir que la estrategia óptima será aquella que más fomente la integración de factores y actividades. Sin embargo, como hemos señalado antes, las empresas internacionales optan por distintas estrategias. ¿Cómo se explica esto?

El motivo reside en la existencia del otro conocimiento específico: el conocimiento local. A diferencia del conocimiento idiosincrásico, el cual está relacionado básicamente con la coordinación interna de la empresa, éste se refiere al entorno en el que opera la misma. El conocimiento local es un conocimiento necesario para poder actuar con éxito en escenarios heterogéneos, distintos al doméstico. Como hemos señalado antes, ignorar las posibles diferencias que pueda haber entre el entorno de la empresa matriz y las unidades extranjeras puede provocar importantes ineficiencias e ineficacias a la empresa (PICOT, 2000). Las diferencias —resumidas en el párrafo 2— entre dichos contextos abarcan numerosos aspectos como, el marco legal, el económico, el socio-cultural, la naturaleza de las relaciones industriales, etc. Todas estas dimensiones marcan la heterogeneidad de la cartera de mercados internacionales de una empresa y condicionan la aceptación del producto por parte de los clientes de dichos países. (LAWRENCE, 1967; MILGROM, 1992) En efecto, dichos factores influyen en el desarrollo de los diversos componentes del producto que se quiere ofrecer, así como el proceso de producción, los servicios de venta y demás características que forman parte de la cadena de valor del producto. En consecuencia, la heterogeneidad de la cartera de mercados diferentes en los que actúa la empresa junto con la sensibilidad que el producto y su gestión muestre ante las condiciones de los distintos mercados determina la especificidad del conocimiento local.

² En la literatura se citan otros factores determinantes de los costes de transacción, entre los que destacan las economías de escala, el aprendizaje... Sin embargo, se acepta que estos no influyen significativamente en los costes de transacción (KLEIN, 1981; SHAPIRO, 1983).

³ En este sentido se puede distinguir al menos cuatro tipos de conocimiento idiosincrásico (WILLIAMSON et al, 1975): las idiosincrasias de equipo, referidas a la especificidad de los equipos; las relativas a los procesos; el conocimiento idiosincrásico desarrollado a través de la existencia de grupos informales en la empresa; y por último, las idiosincrasias en la comunicación.

Partiendo del conocimiento como componente central detrás de los distintos factores que influyen sobre la manera como actuar en el ámbito internacional, en la siguiente ilustración (ilustración 1) se resume los resultados anteriores centrándose en los dos tipos de conocimiento altamente específicos: el conocimiento idiosincrásico y el conocimiento local.

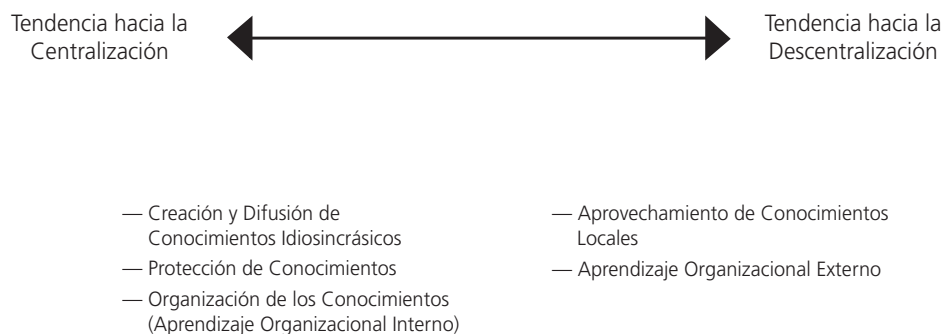


Ilustración 1

Tipos de conocimiento y grado de centralización

Se contraponen dos tendencias: una, hacia la adopción de estrategias y estructuras caracterizadas por un grado relativo de centralización y la otra, hacia estrategias y estructuras relativamente desintegradas.

Refiriéndose sobre todo a la creación, la difusión y la protección de las competencias claves como importantes conocimientos idiosincrásicos de una empresa, es fácil deducir, que estos procesos tienen lugar con más eficiencia y eficacia en empresas que persiguen una estrategia internacional de gestión con un alto grado de coordinación centralizada. En la misma dirección conduce la suposición, que estrategias centralizadas facilitan la movilización del conocimiento interno de la empresa y con esto la especialización en tareas definidas mejorando así la productividad.

Por otro lado, existen presiones que conducen a la situación que los conocimientos específicos locales pueden llevar a una ventaja competitiva. En este caso asumimos que tanto para el aprovechamiento de los conocimientos como actuar en los mercados internacionales como para la adquisición de nuevos conocimientos válidos, las estrategias menos centralizadas, es decir que proponen mayor responsabilidad local, serían fructíferas.

Estos dos tipos de conocimiento específico parten la base para las dos componentes independientes en la ilustración 2. Aquí se representan las distintas Estrategias de la Gestión Internacional en relación a su posición frente a la importancia del conocimiento idiosincrásico de la empresa y del conocimiento local, este último determinado por el grado de heterogeneidad de los mercados existentes y la sensibilidad que el producto y su gestión muestran hacia las condiciones de los distintos mercados.

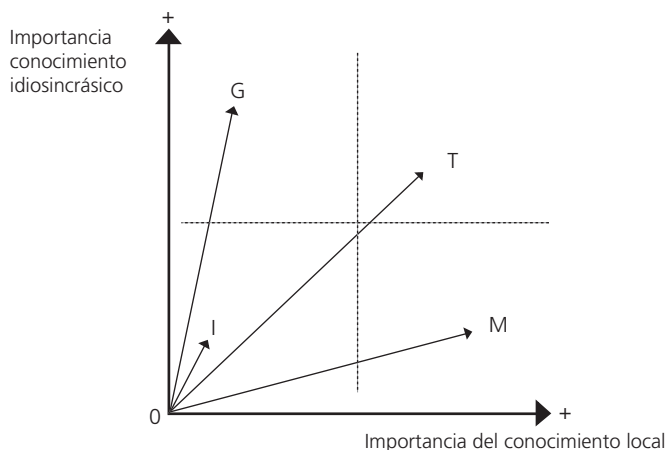


Ilustración 2

Tipos de conocimiento y las Estrategias de la Gestión Internacional

En la ilustración 2 identificamos los cuadrantes de acuerdo a la posición de las cuatro Estrategias de la Gestión Internacional y bajo un sistema de coordenadas definido por la importancia de los conocimientos idiosincrásicos y la importancia de los conocimientos locales.

Se puede observar que el posicionamiento de las estrategias va conforme con la clasificación aceptada en gran parte de la literatura existente (HILL, 2000; MEFFERT, 2000; BACKHAUS, 2003).

Empresas que siguen una estrategia internacional deberían encontrarse en un entorno que está caracterizado por una disminuida importancia de poseer conocimientos específicos sobre los mercados en que actúan y a la vez no están presionados de gestionar sus conocimientos idiosincrásicos de forma extensiva. En comparación, empresas que se encuentran en mercados que están caracterizadas por alta presión de reducir costes, deben gestionar sus conocimientos internos, idiosincrásicos de forma altamente eficiente, persiguiendo así una estrategia global. Si los mercados internacionales requieren una sensibilidad alta al entorno y sobre todo si las demandas de los clientes son muy heterogéneas, la importancia del conocimiento local sobresale. Entonces es recomendable para la empresa adoptar una estrategia multinacional. En el caso de que solo la combinación entre la gestión eficiente de conocimientos idiosincrásicos y locales garantiza una ventaja comparativa, la estrategia transnacional sería la más adecuada para la empresa.

4. SÍNTESIS

En los negocios internacionales, las empresas deben diseñar su estrategia en entornos muy heterogéneos que las obligan a considerar distintas presiones. Entre ellas, cabe destacar, por un lado, la relativa a la eficiencia global y por otro, la relativa a la sensibilidad

local. Cada empresa deberá adoptar la estrategia internacional oportuna (internacional, global, multinacional y transnacional) en función de los parámetros que considere apropiados.

Entre estos parámetros, se propone el conocimiento como un factor de producción decisivo que condiciona la adopción de una determinada estrategia. Dicho conocimiento posee dos dimensiones específicas. Por una parte se encuentra el conocimiento idiosincrásico de la empresa. La gestión del conocimiento idiosincrásico aconseja el empleo de estrategias integradas como vía de creación, transmisión, coordinación y protección de dicho conocimiento. Por otra, el conocimiento local, esto es, el conocimiento sobre el entorno concreto en el que operan las distintas unidades de la empresa. Todo esto conduce a la conclusión de que se puede explicar la existencia de las diferentes estrategias en el ámbito internacional teniendo en cuenta únicamente el factor conocimiento. Éste resultado ayuda a la hora de modelizar el comportamiento de las empresas en el ámbito internacional. Asimismo, el mapa de posicionamiento propuesto en el trabajo sirve como instrumento de reflexión alternativo para la empresa. La utilidad de este mapa reside en que permite a la empresa situarse según los componentes mencionado y así, poder decidir eficientemente qué estrategia debería seguir en base al mismo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL S. (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- BACKHAUS, K.; BÜSCHKEN J.; VOETH M. (2003): *Internationales Marketing*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- EISENHARDT, K.M. (1985): «Control: Organizational and economic approaches», *Management Science*, vol. 31, pp. 134-149.
- FURUBOTN, E.G.; RICHTER R.R. (1997): *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, University of Michigan.
- HALL, G.; HOWELL, S. (1985): *The Experience Curve from an Economist's Perspective*, *Strategic Management Journal* 6, pp. 197-212.
- KLEIN B., LEFFLER, K.B. (1981): The Role of Markets Forces Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy*, vol. 89, no. 4.
- LASSERRE, P. (2003): *Global Strategic Management*, Palgrave-McMillan, New York.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Harvard University, Boston.
- LIEBESKIND (1996): «Knowledge, strategy and the theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue, pp. 93-108.
- MEFFERT, H. (2000): *Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- NONAKA, I. (1991): *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104.
- NONAKA, I.; HIROTAKA, T. (1995): *The Knowledge Creating Country: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

- PRAHALAD, C.K. Y DOZ, Y. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York.
- REICH, R. (1991): *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, New York.
- SHAPIRO, C. (1983): Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, pp. 659-679.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1989): Transaction Costs Economy, en: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R.D. (editors), *Handbook of Industrial Organisation*, Amsterdam, pp. 135-182.
- WILLIAMSON, O.E. (1990): The Firm as a Nexus of Treaties. An Introduction, en: AOKI, M.; GUSTAFFSON, B.; WILLIAMSON, O.E. (editors), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London, pp. 1-25.
- WILLIAMSON, O.E. (1990B): The Firm as a Nexus of Treaties. An Introduction, in: AOKI, M.; GUSTAFFSON, B.; WILLIAMSON, O.E. (editors), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London, pp. 1-25.
- WILLIAMSON, O.E. / WACHTER, M.L. / HARRIS, J.E. (1975): «Understanding the Employment Relation. The Analysis of Idiosyncratic Exchange», *The Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 250-278.