



Harvard Business Review
América Latina

La estrategia olvidada

por Pankaj Ghemawat

Noviembre 2003

Reimpresión R0311E-E

La estrategia global moderna está dirigida, en gran parte, a minimizar las diferencias entre los países. Quizás es el momento de desempolvar los enfoques que también aprovechan esas diferencias.

La estrategia olvidada

por Pankaj Ghemawat

Hace diez años, la globalización parecía imparable. Hoy el cuadro parece diferente. Incluso Coca-Cola, ampliamente reconocida como empresa insignia de los negocios globales, ha tenido sus dudas sobre una idea que antes daba por hecha. Fue su fallecido CEO, Robert Goizueta, quien declaró en 1996: “Las etiquetas ‘internacional’ y ‘doméstico’... ya no sirven”. Su programa de globalización, sintetizado a menudo con el eslogan “Piensa global, actúa local”, incluyó una dosis de estandarización sin precedentes. A su muerte en 1997, 67% de los ingresos y 77% de las utilidades de Coca-Cola se originaban fuera de Norteamérica.

Pero la estrategia de Goizueta pronto enfrentó problemas, en gran parte debido a la crisis monetaria en Asia. Cuando Douglas Daft tomó las riendas a fines de 1999, las ganancias se habían desplomado y las acciones de Coca-Cola habían perdido casi un tercio de valor: una pérdida de unos US\$ 70.000 millones. La solución de Daft fue un agresivo cambio de rumbo. Al tomar posesión del cargo,

declaró: “El mundo en el que operamos ha cambiado drásticamente, y nosotros debemos cambiar para tener éxito... Nadie bebe globalmente. Cuando la gente tiene sed... compra una Coca-Cola local, fabricada en el lugar”.

Desgraciadamente, “local” no resultó mejor para caracterizar el mercado de Coca-Cola que “global”. El 7 de marzo de 2002, el Asian Wall Street Journal anunció: “Después de dos años de deslucidas ventas... el mantra “Piensa local, actúa local” desapareció. El control del marketing vuelve a Atlanta”.

Si el clima de negocios puede someter a tantos vaivenes globales a Coca-Cola –que siempre ha sido más rentable internacionalmente que localmente– imagínese la presión que debe soportar una típica empresa grande cuyo negocio internacional suele ser mucho menos rentable que el doméstico (ver recuadro “Un pobre rendimiento global”).

¿Por qué es tan difícil sacar provecho de la globalización? La respuesta tiene que ver, en parte, con la manera

en que las empresas configuran sus estrategias globales. En muchos casos, si no en la mayoría, las empresas creen que la globalización consiste en tomar un modelo de negocios (supuestamente) superior y extenderlo geográficamente, con las modificaciones necesarias para maximizar las economías de escala de la empresa. Desde esta perspectiva, el desafío estratégico clave es determinar cuánto hay que adaptar ese modelo de negocios: cuánto se debe estandarizar país por país, y cuánto debe adaptarse a las diferencias locales. Como Coca-Cola, muchas empresas están optando por más localización y menos estandarización. Pero sin importar cómo equilibren lo local con lo estándar, todas las empresas que ven la estrategia global bajo este prisma, se centran en las semejanzas entre los países y en las economías de escala que esas similitudes liberan, para servir de fuente principal de valor agregado. En contraste, las diferencias entre países son vistas como obstáculos por superar.

Saber qué tanto adaptar el modelo de negocios es ciertamente muy importante para extraer valor de las operaciones internacionales. Pero concentrarse exclusivamente en la tensión entre las economías de escala global y las consideraciones locales es un error, pues ciega a la empresa ante las oportunidades reales que podría obtener al aprovechar las diferencias. Ciertamente, en su afán por explotar las semejanzas, las multinacionales han dejado de lado la estrategia global originaria: el arbitraje, la estrategia de la diferencia.

Por supuesto, todos conocemos el arbitraje en su forma más tradicional y menos sustentable: la mera explotación de las diferencias de precio. Pero el mundo no es tan homogéneo como para eliminar el arbitraje de la estrategia de una empresa. Hay muchas formas de arbitraje que proporcionan fuentes relativamente sostenibles de ventaja competitiva, y mientras algunas oportunidades de arbitraje desaparecen, surgen otras para reemplazarlas. No quiero decir que el arbitraje y la explotación de las diferencias sean una solución estratégica más completa que el aprovechamiento óptimo de las economías de escala. Al contrario: si las empresas quieren que sus estrategias globales sean acertadas a largo plazo, muchas tendrán que encontrar maneras de combinar ambos enfoques, a pesar de las evidentes tensiones entre ambos.

La estrategia de las diferencias

El arbitraje no es una estrategia global que evoca respeto en estos días. En parte, ello refleja la tendencia de las empresas a igualar tamaño con presencia global, lo que naturalmente pone foco sobre las economías de escala en vez de las economías absolutas que subyacen en el arbitraje. Pero también refleja que el arbitraje existe desde hace mucho tiempo. Muchos de los sectores que históricamente han aplicado el arbitraje –la agricultura, la minería y la industria textil– son considerados maduros y de bajo

nivel tecnológico. También existe la sensación de que las empresas globales bien gestionadas ya cosecharon la posible ventaja competitiva que les podría proporcionar el arbitraje en factores genéricos tales como la producción, el capital o la mano de obra. Para aprovechar hoy eficientemente esos elementos basta un clic del mouse, como dijo hace poco un prominente gurú de la gestión.

Pero el arbitraje es mucho más que capital o mano de obra baratos (aunque veremos que aún son importantes). En realidad, el arbitraje es tan amplio como las diferencias entre los países, que aún son muchas y profundas. Algunos datos empíricos figuran en mi artículo “Distance Still Matters” (HBR, September 2001), donde presento una estructura de cuatro dimensiones para medir la distancia entre países. Con el sistema CAGE propuse que la distancia puede medirse no sólo por geografía, sino también por las diferencias de cultura, de los atributos económicos y de los contextos institucional y administrativo¹. Consideremos cada tipo de arbitraje por separado para examinar las diversas maneras en que se puede aplicar la estrategia del arbitraje en forma tradicional y otras menos obvias.

Arbitraje cultural. Las estrategias de arbitraje siempre han explotado las diferencias culturales. Por ejemplo, la cultura francesa (o más bien su imagen en el extranjero) ha sustentado por mucho tiempo el éxito internacional de su alta costura, gastronomía, vinos y perfumes. Pero el arbitraje cultural también se puede aplicar a productos o servicios nuevos. Considere, por ejemplo, el extraordinario dominio internacional de las cadenas estadounidenses de comida rápida. A fines de los años 90, 27 de las 30 cadenas más grandes eran estadounidenses y generaban el 60% de las ventas globales. En sus operaciones internacionales, estas cadenas aprovechan con distinta intensidad la gran difusión de la cultura popular norteamericana. Al servir comida, también están sirviendo retazos de la cultura estadounidense (al menos tal y como es percibida localmente). Esta ventaja no está reservada sólo para países ricos. Muchos países pobres son importantes plataformas para el arbitraje cultural. Piense, por ejemplo, en la música compas de Haití o la música de baile del Congo, que disfrutaban de ventajas de imagen en sus respectivas regiones.

No es efectivo que el ámbito del arbitraje cultural está disminuyendo con el tiempo, al menos no en todos los países y categorías de productos. La persistente asociación de Brasil con el fútbol, el carnaval, las playas y el sexo –todo ello con enorme resonancia en los productos y servicios para jóvenes– ilustra el potencial desaprovechado de algunos países, aunque en este caso ha comenzado a ser reconocido. Molson, por ejemplo, lanzó recientemente al mercado canadiense una cerveza super Premium, A Marca Bavaria, importada de su filial en Brasil. El pro-

Pankaj Ghemawat es titular de la cátedra Jaime and Josefina Chua Tiampo Professor de administración de empresas en Harvard Business School, Boston.

ducto aprovecha de asociarse a la imagen sensual y energética de Brasil para dirigirse principalmente a hombres entre 19 a 24 años. De hecho, constantemente aparecen nuevas oportunidades para aprovechar el arbitraje cultural. Por ejemplo, el deseo de la Unión Europea de restringir la denominación de origen para productos como el jamón de Parma o el brandy de Cognac, es un intento de reforzar las ventajas naturales de ciertas áreas geográficas. Y como lo demuestra Finlandia con su reciente reputación por su excelencia en tecnologías inalámbricas, tales ventajas se pueden crear hoy mucho más rápido, en unos pocos años en vez de décadas o siglos. La reducción en otras dimensiones de diferencia (aranceles o costos de transporte, por ejemplo) también puede aumentar la viabilidad del arbitraje cultural.

Arbitraje administrativo. Las diferencias legales, institucionales y políticas entre los países abren una serie de oportunidades de arbitraje estratégico. La diferencia de impuestos es un caso muy claro. A lo largo de los años 90, la empresa News Corporation de Rupert Murdoch pagó impuestos sobre la renta a una tasa promedio inferior a 10%, en vez de 30% a 36% que es el porcentaje establecido en los tres países principales donde opera: Gran Bretaña, Estados Unidos y Australia. Sus competidores más importantes, como Disney, en cambio, pagaban tasas cercanas a las oficiales. Dada la presión por obtener utilidades,

estos ahorros tributarios fueron cruciales para la expansión de News Corporation en Estados Unidos: márgenes netos consistentemente por debajo de 10% de las ventas en la segunda mitad de los 90, y una proporción entre activos y ventas que se había disparado hasta tres a uno. Al colocar sus adquisiciones de Estados Unidos en compañías holding en las Islas Caimán, News Corporation podía descontar los pagos de intereses sobre la deuda que usó para financiar los negocios contra las utilidades generadas por sus operaciones en prensa escrita en Gran Bretaña. En total, la empresa tiene aproximadamente 100 filiales en paraísos fiscales donde el impuesto a las empresas es muy bajo o inexistente, y donde hay leyes que amparan el secreto financiero. También le ha sido útil la intangibilidad de sus activos de información. Tal y como explica una autoridad contable: “No hay absolutamente ningún motivo por el que un pedazo de papel, que es el derecho de exhibir algo, no pueda estar en cualquier parte. Así que puede estar en las Islas Caimán”.

A pesar de su potencial, pocos ejecutivos usan explícitamente los impuestos u otros arbitrajes administrativos como herramienta estratégica. Esto se debe en parte a que los ejecutivos no quieren llamar la atención sobre tales arreglos por miedo a que los prohíban por ley. Por ejemplo, muchos empresarios chinos canalizan sus fondos de inversión a través de terceros en el extranjero y luego

Un pobre rendimiento global

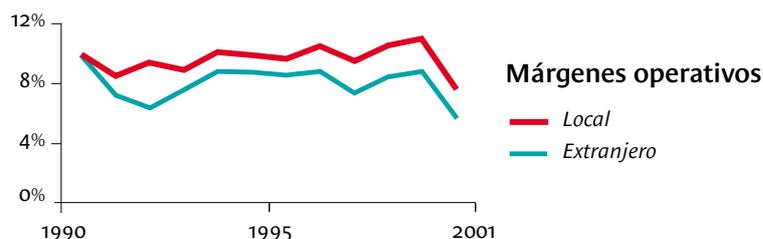
DESDE 1990, las operaciones en el extranjero de las grandes empresas han tenido un promedio más bajo de rentabilidad sobre ventas que las operaciones domésticas. Los ingresos obtenidos en el extranjero tampoco funcionan como una salvaguardia contra los malos resultados domésticos. Como muestra el gráfico siguiente, los márgenes extranjeros y domésticos suelen moverse en la misma dirección. El gráfico, basado en los datos entregados por Michael Gestrin, de la Organización para la Cooperación y el Desa-

rollo Económico (OCDE), compara los márgenes operativos domésticos y extranjeros de 147 empresas incluidas en el índice de Fortune Global500 para las que esta información estuvo disponible durante al menos seis años.

Una presencia internacional podría, teóricamente, añadir valor incluso si las operaciones internacionales son constantemente menos rentables, en términos contables, que las operaciones domésticas. Imagínese, por ejemplo, que algunos costos fijos importantes que se tienen en el país de origen

pueden evitarse en un mercado extranjero. Pero otros estudios recientes, basados en los valores del mercado más que en datos contables, también tienden a indicar que, en promedio, la presencia internacional empeora el desempeño en lugar de mejorarlo.

Tales estudios, por supuesto, tienen muchas limitaciones (sobre datos, inferencias de causalidad, y otros). En todo caso, reflejan las tendencias promedio alrededor de las cuales hay variaciones importantes y predecibles. Por ello, no se debe inferir que las empresas no deben expandirse más allá de sus propios países. La lección más sensata que hay que sacar es que las empresas tienen que pensar más a fondo cómo la globalización les puede añadir valor en lugar de dar por hecho que si son rentables en casa, eso les asegura que serán rentables en el extranjero.



Estrategias complejas de agregación

ALGUNOS ESTRATEGAS HAN PROPUESTO que en vez de adaptar su modelo país por país, deberían organizar sus unidades operativas en líneas regionales, líneas de negocio o una combinación de ambas. La idea es evitar pensar en términos de compensación entre localización y estandarización al nivel de país y en su lugar construir redes globales que comparten conocimiento, buscan y entrenan gerentes globales y crean una auténtica cultura corporativa global.

El más famoso defensor de esta perspectiva fue Percy Barnevik, de ABB, quien rompió los feudos geográficos y burocráticos que había heredado en la empresa de equipos de energía y de tecnologías de automatización creada por la fusión de Asea de Suecia y Brown Boveri de Suiza. Barnevik simplificó la organización y fragmentó sus negocios en pequeñas empresas que operaban en el ámbito local y que reportaban a la vez a un gerente de país y a un gerente de área de negocio, una matriz o base dual de agregación. Este método ayudó a ABB a organizar adquisiciones y con el tiempo a reorganizar y reenfocar sus unidades operativas hacia nuevas oportunidades. La matriz negocio-país no era una cosa nueva, pero ABB fue una de las pocas empresas que consiguieron que funcionara a través de revolucionarios sistemas de información gerenciales y muchos otros mecanismos de conexión, tanto formales como informales.

Sin embargo, tal como ABB demostró, los planes complejos de agregación son muy caros y difíciles de gestionar. El desafío se amplía por el hecho de que no sólo hay dos dimensiones potenciales que se puedan agregar –países y líneas de productos–, sino muchas otras: funciones, destrezas, industria de clientes, cuentas importantes y otros. En 1993, Barnevik añadió una estructura regional sobrepuesta sobre la matriz al agrupar los países en tres regiones. Cinco años después, su sucesor como CEO, Goran Lindahl, la eliminó porque era muy costosa.

Con Lindahl, ABB se dirigió hacia una estructura global más tradicional, organizada por productos, y también desarrolló una estructura global de gestión de cuentas para atender cuentas importantes en todos los

países. Pero la empresa continuó sometida a una gran presión por la disminución de la demanda debido a la crisis financiera asiática. Los precios cayeron y las exigencias de eficiencia se agigantaron. Esta situación dificultó los ya complicados esfuerzos de ABB por comercializar sistemas que integraban productos de diferentes áreas de negocios o para los cuales los clientes más importantes eran globales o regionales, no locales. También hubo otros problemas relacionados con la autonomía de las empresas locales.

En 2001, el nuevo CEO, Jörgen Centerman, sustituyó la matriz por una estructura que agregaba operaciones ligadas a los clientes, o *front-end*, de manera diferente de la que combinaba sus funciones de apoyo, o *back-end*. En concreto, ABB creó cuatro unidades principales orientadas a clientes, definidas por los sectores donde tenía clientes (en vez de los países), que en teoría reforzaban la capacidad de la empresa para crear valor para sus clientes globales y regionales. Después creó dos unidades tecnológicas de apoyo, Tecnologías Energéticas y Tecnologías de Automatización, que en teoría debían agregar el desarrollo de la tecnología en cada una de las dos principales áreas de competencia tecnológica de ABB (suponiendo que se pudieran crear mecanismos apropiados de vinculación).

Sin embargo, Centerman fue obligado a marcharse en 2002, en parte por la lentitud de la nueva organización. Su sucesor, Jürgen Dormann, desmontó la organización de *front-end/back-end*, porque consideró que era imposible trabajar con ella, vendió porciones de la parte *front-end* y reagrupó los negocios restantes en dos divisiones, Sistemas de Energía y Automatización, volviendo de esta manera a la principal base de agregación, los productos. Pero las pérdidas aumentaron de US\$ 691 millones en 2001 a US\$ 787 millones en 2002, por lo que a mediados de 2003 aún persistían las dudas sobre si realmente se estaba produciendo un cambio.

Quizás la moraleja más amplia del caso de ABB es que tratar de organizar un negocio global sin primero comprender qué es lo que se intenta lograr con las actividades en diversos países –en particular si está tratando de explotar las semejanzas o las diferencias– es un poco como poner el famoso carro delante del caballo. En verdad, limitar la discusión estratégica a la estructura: el proceso es dar por supuesto que sólo hay una buena estrategia global. Este artículo debería convencerle de que ése no es el caso.

los devuelven a China. Con ello se aseguran una mejor protección legal, impuestos ventajosos o cualquier otro tratamiento favorable. De hecho, se estima que aproximadamente la mitad de la inversión extranjera directa que se realiza en China tiene su origen en la propia China. Algo parecido explica que la Isla Mauricio sea una de las principales fuentes de inversión extranjera directa que llegan a India.

En algunos casos, el arbitraje administrativo constituye una violación de la ley. Se estima que más de la mitad de los cigarrillos que se fuman en India entran de contrabando. Dados los impuestos y aranceles evadidos, esos cigarrillos se pueden vender entre 30% y 50% más baratos que los legalmente producidos y vendidos en India. La prensa ha acusado a las grandes empresas tabacaleras de ser cómplices en tales actividades con el fin de aumentar las utilidades y mejorar la penetración del mercado. Como señaló el CEO de una empresa fabricante de confites, si India tiene aranceles muy altos, "siempre queda Dubai" (un importante centro de contrabando y distribución). Claramente, las leyes y su control se enfrentan a un enorme desafío.

Casi todas las formas de arbitraje administrativo implican actuar bajo ciertas reglas. Sin embargo, a veces, las empresas pueden usar su poder político para intentar cambiarlas. En 1994, cuatro grandes empresas suecas –ABB, Volvo, Ericsson y Stora– amenazaron con sacar del país hasta US\$ 6.600 millones en inversiones presionando al gobierno para que éste limitara la tasa del impuesto a las empresas. Igualmente, las empresas pueden usar sus poderosos gobiernos para presionar a gobiernos extranjeros con el fin de lograr un trato favorable. Enron, por ejemplo, consiguió la ayuda del Departamento de Estado de Clinton para un negocio en Mozambique. Washington amenazó a ese país, uno de los más pobres en el mundo, con cortar la ayuda al desarrollo si firmaba un acuerdo de gas natural con un competidor sudafricano en vez de con el consorcio dirigido por Enron. Aunque historias como éstas no son muy atractivas, sugieren que hay un gran potencial en el uso de la influencia del gobierno para crear oportunidades de arbitraje administrativo.

Arbitraje geográfico. Considerando todo lo que se ha escrito sobre la supuesta desaparición de las distancias, no sorprende que muy pocos gurús de la estrategia tomen en serio el arbitraje geográfico. Es cierto que los costos de transporte y comunicación han caído notablemente en las últimas décadas. Pero esto no se traduce necesariamente en una disminución del alcance de las estrategias de arbitraje geográfico. Es el caso del transporte aéreo, cuyo costo ha disminuido más de 90% en términos reales desde 1930,

mucho más que otros medios de transporte más antiguos. Pero esta caída también ha creado nuevas oportunidades de arbitraje geográfico. En Aalsmeer, el mercado internacional de flores en Holanda, se subastan más de 20 millones de flores y 2 millones de plantas todos los días. Las flores llegan de India y son vendidas a clientes de Estados Unidos o Europa el mismo día en que llegan.

Aunque los costos de comunicación han caído más que los del transporte, en el sector de las telecomunicaciones hay casos en los que los retornos obtenidos por aprovechar distancias residuales han sido superiores a los obtenidos por construir o explotar la conexión global. Cable & Wireless, una empresa de telecomunicaciones con sede en Londres, tiene dos grandes áreas de negocios organizadas en una unidad regional y otra global. Los analistas consideran que el valor de mercado de la unidad global –en la que se han invertido US\$ 10.000 millones desde 1999– es casi cero, porque sus competidores también invirtieron en la misma sobrecapacidad de larga distancia y conexión global. La parte valiosa de la empresa es la unidad regional, formada por empresas que ofrecen un amplio rango de servicios de telecomunicaciones a consumidores y empresas en 33 pequeños países en todo el mundo, principalmente islas, cuyas conexiones de comunicación con el mundo exterior C&W todavía domina.

El ámbito del arbitraje es tan amplio como las diferencias que aún existen entre los países, y que continúan siendo grandes y profundas.

El arbitraje geográfico que sí ha perdido algún sentido en las últimas décadas es el que realizaban las grandes empresas dedicadas al comercio general. Éstas tradicionalmente aprovechaban las grandes variaciones internacionales de precio de una amplia gama de productos al llevarlos del mercado A al mercado B (y erosionando así, en parte, esas diferencias de precio). Un costo de transporte más bajo y una mayor conectividad han permitido que los fabricantes y vendedores minoristas exploten esas oportuni-

dades por sí mismos. Sin embargo, las empresas más inteligentes han encontrado formas de seguir en el negocio. Por ejemplo, en vez de dedicarse al simple comercio, la empresa con sede en Hong Kong, Li & Fung, obtiene casi todos sus ingresos con un tipo de arbitraje geográfico más sofisticado: establece y gestiona cadenas de abastecimiento multinacionales a través de sus oficinas en más de 30 países.

Arbitraje económico. En cierto sentido, todas las estrategias de arbitraje que añaden valor son económicas. Pero uso este término para referirme a la explotación de factores económicos específicos que no se derivan directamente del contexto cultural, geográfico o administrativo de un país. Estos factores incluyen las diferencias en el costo de la mano de obra y del capital, así como las variaciones en elementos específicos para el sector, como

el conocimiento o la disponibilidad de productos complementarios, tecnologías o infraestructuras.

El arbitraje económico más conocido es la explotación de mano de obra barata, muy común en sectores de poco capital y de uso intensivo de mano de obra, como la industria textil. Pero esta estrategia también puede ser usada por empresas que exigen mucho capital y tecnología. Es el caso de Embraer, una empresa brasileña de diseño y montaje de aviones jet de transporte regional, entre otros tipos de aeronaves. Muchos factores contribuyen al éxito de Embraer, incluyendo su excelencia técnica y de gestión, pero el arbitraje de la mano de obra ha sido fundamental.

Los costos laborales de Embraer en 2002 fueron de US\$ 26.000 por empleado, frente a unos US\$ 63.000 de su principal rival en el negocio de los jets Bombardier, con sede en Montreal. Si Embraer hubiera tenido la estructura de costos laborales de Bombardier, su margen operativo habría caído desde 21% de sus ingresos a 7%, y sus utilidades netas hubieran sido negativas. No sorprende que Embraer se concentre en el montaje final, la fase de producción que requiere más mano de obra, y externalice otras actividades hacia socios proveedores.

Embraer también demuestra que el arbitraje de la mano de obra se puede aplicar tanto a I&D como a operaciones en desarrollo. La empresa está preparando la certificación y entrega de un avión de 70 asientos, el primer modelo de una gama de jets de transporte regional más grandes. Al anunciarlo en 1999, estaba previsto que su desarrollo costara US\$ 850 millones. La empresa estimó que si los 10 millones de horas/hombre de ingeniería necesarias se hicieran en Canadá, el proyecto costaría US\$ 100 millones más.

Se puede argumentar que el arbitraje laboral es una estrategia insostenible en industrias de conocimiento, porque los costos laborales aumentan rápidamente para equipararse con la demanda. Pero la experiencia en economías del Este asiático sugiere que pueden pasar décadas antes que los costos laborales terminen convergiendo. De hecho, las empresas más importantes de servicios de software de India han obtenido constantemente rentabilidades del capital empleado de 50% a 75% y han crecido 30% a 40% al año durante la pasada década. Y la perspectiva es que continúe el crecimiento de utilidades, en parte porque la reducción de los presupuestos de tecnología en las grandes empresas hace que las ventajas en costos laborales sean más importantes.

A primera vista, las diferencias en los costos de capital parecen ofrecer menos oportunidades que las diferencias en costos laborales. Las primeras se miden en puntos porcentuales por debajo de 10 en lugar de múltiplos de 10 o 20. Pero si consideramos que la mayor parte de las em-

presas (al menos en Estados Unidos) obtiene retornos de dos o tres puntos porcentuales de su costo de capital, tales diferencias sí son importantes, especialmente en industrias que necesitan mucho capital. Por eso Cemex, la compañía internacional de cemento con sede en México, ha tratado de reducir los efectos del “riesgo mexicano” en sus finanzas. No sólo está en la Bolsa de Nueva York, sino que ha hecho algo único para una empresa mexicana: ha integrado la propiedad de todos sus activos no mexicanos en sus operaciones en España (donde el costo de los intereses es más bajo y deducible de impuestos). También ha formado sociedades de inversión con entidades como la aseguradora AIG o la división de capital accionario del gobierno de Singapur, Investment Corporation. Estas decisiones le han ayudado a reducir sus costos de capital varios cientos de puntos básicos y han hecho más sólida su posición como el fabricante de cemento internacional más rentable (además del mayor comercializador).

La forma más sutil de arbitraje económico implica la explotación de las diferencias de conocimientos². Olvide, por un momento, los aspectos tangibles de las actividades internacionales de Cemex y piense en sus empleados contratados en todo el mundo. La empresa busca graduados de escuelas de negocios líderes y centros profesionales líderes en todo el mundo. Luego les ofrece una trayectoria profesional que incluye enviarlos al extranjero para conocer otras culturas (el CEO, Lorenzo Zambrano, tiene un MBA de Stanford). Cemex también emplea a muchos ejecutivos (la mayoría de Estados Unidos) y consultores técnicos del extranjero, y compara el desempeño de la empresa con las mejores compañías extranjeras de su clase (en logística, se compara con Federal Express). Algunos analistas ven estas influencias internacionales como ingredientes clave en el fuerte énfasis que Cemex pone en las tecnologías de la información y en su decisión de permanecer solamente en la industria del cemento y expandirse geográficamente (en lugar de diversificarse a otros sectores, un modelo seguido por la mayoría de los conglomerados mexicanos). No hay duda de que las diversas experiencias internacionales de los empleados de Cemex han ampliado el horizonte de la empresa.

Aunque los costos laborales converjan en el largo plazo, pueden pasar décadas antes que eso ocurra.

Reconciliar diferencia y semejanza

Se podría pensar que las empresas que intentan explotar las diferencias no lo tienen tan fácil a la hora de explotar las semejanzas. Es cierto que las investigaciones realizadas sobre una multinacional “horizontal” frente a una “vertical” demuestran que hay tensiones fundamentales entre las economías de escala y jugar a los *spreads* (ver la tabla “Desafíos conflictivos”). Los datos indican que vale la pena clasificar a las empresas según la manera en la que añaden

valor en el largo plazo mediante sus operaciones internacionales. Pero las características de las estrategias de globalización son muy variadas. Cuando se realizan análisis detallados sobre empresas concretas, especialmente sobre las que han sido innovadoras a nivel global, los datos sugieren que hasta cierto punto es posible combinar las dos perspectivas.

Para empezar, es posible aplicar estrategias diferentes a elementos distintos de un negocio. Cemex puso en práctica una estrategia de arbitraje de las diferencias de costos de capital aun cuando implementó una estrategia de operaciones estandarizada. Implantó cadenas completas y uniformes de producción hasta distribución en la mayoría de sus principales mercados, reforzadas por economías de escala transfronterizas en áreas tales como comercio, logística, tecnologías de la información e innovación. La combinación de estrategias fue posible porque Cemex puede, hasta cierto punto, elegir cómo reunir capital independientemente de cómo elija competir en los mercados de productos.

Otras empresas han ido más lejos. Considere el caso de GE Medical Systems (GEMS), la división que Jeffrey Immelt construyó entre 1997 y 2000 antes de reemplazar a

Jack Welch como CEO. Immelt apostó por las adquisiciones para mejorar la escala porque, para sus principales competidores globales, una tasa de I&D sobre ventas de al menos 8% representaba una fuente importante de economías de escala. Pero también usó una estrategia de producción con el fin de arbitrar diferencias de costos al concentrar operaciones de fabricación –y en última instancia otras actividades– en cualquier parte del mundo donde se pudieran realizar de forma más eficiente. En el año 2001, GEMS realizaba 15% de sus compras directas de material y el 40% de su actividad manufacturera en países de bajo costo.

Tal como Cemex, GEMS logró combinar ambas perspectivas porque pudo organizar sus operaciones en fardos de actividades relativamente autónomas, en los que las economías de escala y la estandarización eran esenciales (como desarrollo de productos) y donde se buscaban economías de arbitraje (como en la obtención y fabricación). Además, pudo coordinar sus dispersas operaciones aplicando modelos de aprendizaje desarrollados en la casa matriz. En particular, Immelt aplicó el concepto de “lanzador/receptor” desarrollado en General Electric, que consiste en que en cada jugada un equipo lanzador de

Desafíos conflictivos

Los desafíos que enfrentan las empresas que buscan economías de escala a través de la adaptación o la agregación son fundamentalmente diferentes a aquellos que enfrentan las empresas cuando buscan economías absolutas a través del arbitraje.

	Adaptación o agregación	Arbitraje
Ventaja competitiva ¿Por qué globalizar?	Para lograr economías de escala y de ámbito a través de la estandarización	Lograr economías absolutas a través de la especialización
Configuración ¿Por qué localizarse en países extranjeros?	Para minimizar los efectos de la distancia al concentrarse en países extranjeros que son similares a la sede central	Explotar la distancia al operar en un conjunto diverso de países
Coordinación ¿Cómo deberían organizarse las operaciones en el extranjero?	Por negocio; mayor énfasis en relaciones horizontales para lograr economías de escala de un país a otro	Por función; un mayor énfasis en relaciones verticales (por ejemplo, haciendo corresponder de forma eficiente la oferta y la demanda de un país a otro) para lograr economías absolutas
Sistemas de control ¿Cuáles son los peligros estratégicos?	La excesiva estandarización, por un lado; variedad, complejidad, o ambas, por el otro	Las diferencias cada vez menores entre países
Diplomacia corporativa ¿Qué temas públicos deben considerarse?	La aparición de dominación cultural y la respuesta en contra de la dominación (especialmente de empresas estadounidenses)	La explotación o elusión de proveedores, canales e intermediarios

Una breve historia de la globalización y el arbitraje

PROBABLEMENTE EL HECHO más inadvertido en la historia de la globalización y la estrategia es que, durante siglos, las actividades económicas internacionales de las empresas estuvieron motivadas completamente por consideraciones de arbitraje. Las grandes empresas de comercio de los siglos 17 y 18 usaron el arbitraje aprovechando las grandes diferencias de costos y disponibilidad que creaba la geografía. Las especias, por ejemplo, crecían en las Indias orientales, pero no en Europa del Norte, donde originalmente costaban cientos de veces más.

El arbitraje también era la estrategia de las flotas balleneras internacionales de fines del siglo 18 (las que originaron la fabricación en el exterior, con los barcos-factoría). Durante el siglo 19 el arbitraje surgió relativamente pronto en las empresas agrícolas y mineras

integradas verticalmente. Las empresas independientes que dominaron la inversión directa británica en el extranjero a fines del siglo 19 intentaron el arbitraje aprovechando las diferencias de estructura administrativa (y poder) al invertir en el extranjero bajo la ley británica. También había arbitraje en las exportaciones de productos que requieran mucha mano de obra y poco capital (la industria textil y de vestuario, por ejemplo) de países donde los costos de mano de obra eran relativamente bajos; pero este arbitraje era más de las diferencias económicas que de las diferencias geográficas o administrativas.

Por el contrario, la búsqueda de economías de escala en lugar de economías absolutas es algo bastante nuevo. La réplica de modelos exitosos de negocios en nuevas localizaciones no comenzó hasta finales del siglo 19. Desde entonces, sin embargo, se ha convertido en la estrategia dominante, lo que explica por qué el efecto neto en la mayoría de los tipos de distancia entre los países es reducir la actividad económica entre ellos.

una planta de alto costo trabaja con un equipo receptor en una nueva ubicación de bajo costo. La jugada no se considera completa hasta que el rendimiento del equipo receptor iguale o exceda al del equipo lanzador. Así, GEMS (y GE) habría logrado trasladar la producción a países de bajo costo más rápidamente que otros competidores europeos, como Philips o Siemens, a la vez de beneficiarse de mayores economías de escala.

Pero incluso con la mejor gestión, ése es el límite alcanzable al combinar ambas estrategias. Acer, uno de los fabricantes de computadoras más grandes del mundo, es un ejemplo aleccionador de lo que puede ocurrir cuando las empresas llegan demasiado lejos. Acer comenzó tempranamente a fabricar computadoras personales para otras empresas, produciéndolas en Taiwán, donde los salarios son más bajos, y ganó bastante dinero aplicando ese tipo de arbitraje. Pero a principios de los 90 Acer quiso participar como una marca global, particularmente en los mercados desarrollados. Esta doble vertiente resultó problemática. El negocio de marca creció a un volumen importante, pero continuó generando pérdidas debido a la fuerte competencia, en especial para un participante tardío. Mientras tanto, los clientes de la unidad de fabricación por contrato de Acer comenzaron a preocuparse de que sus secretos terminaran en la unidad competidora dentro de Acer. Temían que Acer subsidiara su propia marca con las utilidades de sus operaciones por encargo y pudiera así bajar los precios. En 2000, esta estrategia fracasó cuando IBM canceló un orden muy importante, reduciendo su parte en los ingresos totales de Acer por contratos de fabricación de 53%, en el primer trimestre de 2000, a sólo 26% en el segundo trimestre de 2001.

Acer respondió tomando algunas decisiones difíciles. La fabricación por contrato sigue funcionando, concentrada en clientes de países desarrollados, y gradualmente se convertirá en una empresa independiente. Mientras tanto, las ventas de sus productos de marca se han concentrado en la región del Este asiático, especialmente China, donde esos clientes para los que trabaja por contrato no venden a un precio tan bajo como para competir. Con esta decisión, la empresa reconoció que la lógica de explotar semejanzas a menudo supone apuntar hacia países similares al de la propia empresa, mientras que la lógica del arbitraje implica explotar una o más diferencias que son inherentes a la distancia.

El futuro del proceso de la globalización no está para nada claro. Cuando las condiciones económicas mejoren es posible que los mercados se integren aún más. Pero algunos aseguran que el proceso podría revertirse hacia un mayor aislamiento económico, si es que la experiencia entre las dos Guerras Mundiales fuese un precedente. Sin embargo, cualquiera que sea la dirección que tome este proceso, las diferencias que vuelven valioso al arbitraje y las semejanzas que generan economías de escala nos acompañarán en el futuro previsible. Ello supone una oportunidad para las empresas que tengan la imaginación de ver toda la gama de posibilidades. 

1. Para una revisión más a fondo basada en evidencias del mercado, vea mi artículo "Semiglobalization and International Business Strategy," *Journal of International Business Studies*, June 2003.

2. A los aficionados del arbitraje también les gusta hablar del "arbitraje dinámico", en el que las empresas explotan los cambios en las tasas de cambio y otras fluctuaciones financieras de forma más rápida y eficiente. Pero aún no está claro el beneficio general de tales esfuerzos, aparte del mero efecto sobre la seguridad del portafolio.

Reimpresión RO311E-E