



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA: LA EXPANSIÓN CHINA Y EL CASO DE ALIBABA**

Autor: Juan Ibarra Anguera

Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID | Marzo 2022

## Resumen

En las últimas décadas, el fenómeno de la globalización ha conducido a una interconexión entre los distintos países del mundo en un plano económico, político, social y cultural. El panorama empresarial global ha cambiado y las empresas, desde las grandes multinacionales hasta las pequeñas y medianas empresas, se han visto obligadas a acometer el desafío de la internacionalización para poder seguir creciendo y compitiendo en sus respectivos sectores. El aspecto internacional se ha convertido, por lo tanto, en un pilar fundamental de la estrategia de las empresas, que han de tomar decisiones sobre qué estrategia internacional seguir y cómo entrar a los distintos mercados y países. Las diferentes alternativas existentes, desde optar por una estrategia global o multidoméstica o acceder a un nuevo mercado mediante la exportación o a través de una inversión *greenfield*, definen la posición de cada empresa en su industria y condicionan su éxito en un mundo cada vez más globalizado.

Resulta de especial interés estudiar la expansión de las empresas chinas al resto del mundo, ya que, tradicionalmente, se han centrado en explotar su mercado nacional. Esta evolución se debe a factores como el apoyo gubernamental, la eficiencia de su producción y, sobre todo, la ambición de las principales compañías chinas que, no conformándose con dominar su ámbito doméstico, han llevado a cabo procesos de internacionalización ejemplares. Destaca el caso de Alibaba, uno de los gigantes del *e-commerce* mundial que ha traspasado fronteras mediante operaciones de adquisición y *joint ventures* que estudiaremos.

**PALABRAS CLAVE:** globalización, internacionalización, inversión extranjera directa, *joint venture*, inversión *greenfield*, *e-commerce*, filial.

## **Abstract**

In recent decades, the phenomenon of globalization has led to an interconnection between the different countries of the world on an economic, political, social and cultural level. The global business landscape has changed and companies, from large multinationals to small and medium-sized enterprises, have been forced to take on the challenge of internationalization in order to continue to grow and compete in their respective sectors. The international aspect has therefore become a fundamental pillar of the strategy of companies, which must make decisions on what international strategy to follow and how to enter different markets and countries. The different existing alternatives, from opting for a global or multidomestic strategy or accessing a new market by exporting or through greenfield investment, define the position of each company in its industry and shape its success in an increasingly globalized world.

The expansion of Chinese companies, which have traditionally focused on exploiting their domestic market, to the rest of the world is of particular interest. This evolution is due to factors such as government support, the efficiency of their production and, above all, the ambition of the main Chinese companies which, not content with dominating their domestic environment, have carried out exemplary internationalization processes. A case in point is Alibaba, one of the world's e-commerce giants, which has crossed borders through acquisitions and joint ventures, which we will study below.

**KEY WORDS:** globalization, internationalization, foreign direct investment, joint venture, greenfield investment, e-commerce, subsidiary.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Justificación del tema.....	2
1.2. Objetivos .....	4
1.3. Metodología .....	4
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL .....	5
2.1. Concepto de globalización .....	5
2.2. Concepto de internacionalización .....	6
2.3. Marco teórico: Teorías sobre la internacionalización .....	7
2.3.1. Teoría clásica de Adam Smith y David Riciardo .....	7
2.3.2. Modelo Heckscher-Ohlin .....	9
2.3.3. Teorías contemporáneas: Hymer y Teoría de la Internacionalización .....	10
2.3.4. Paradigma ecléctico de Dunning .....	12
2.4. Retos y desafíos de la internacionalización .....	13
CAPÍTULO 3. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	18
3.1. Drivers de la internacionalización .....	18
3.1.1. Drivers de mercado.....	18
3.1.2. Drivers de producción o costes.....	22
3.2. Principales estrategias para la internacionalización.....	23
3.2.1. Introducción.....	23
3.2.2. Clasificación de estrategias .....	24
3.2.3. Análisis comparativo de la estrategia global y multidoméstica .....	26
3.3. Modos de entrada.....	30
CAPÍTULO 4. LA EXPANSIÓN CHINA: ALIBABA .....	33
4.1. Análisis de la expansión de las empresas chinas .....	33
4.1.1. Contexto actual .....	33
4.1.2. El papel del gobierno chino en la internacionalización china .....	34
4.1.3. Otros factores determinantes de la internacionalización china .....	35
4.2. El caso de Alibaba .....	38
4.2.1. Introducción: Alibaba y el e-commerce .....	38
4.2.2. Joint venture con Yahoo .....	40

4.2.3. Adquisición de Lazada .....	41
4.2.4. Adquisición de Vendio .....	43
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....	44
CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA .....	47

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Las cuatro estrategias de internacionalización .....	26
Gráfico 2: Valor de las exportaciones de las B2C chinas.....	34
Gráfico 3: Ingresos y EBITDA del grupo Alibaba.....	39

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Comparativa entre los modos de entrada.....	33
--	----

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del tema**

La internacionalización ha cambiado por completo el panorama empresarial en estos últimos tiempos y supone una renovación de las distintas estrategias empresariales al verse obligadas las empresas a encontrar una manera eficiente para capturar el máximo valor de mercados muy diversos. Barack Obama, en la séptima Cumbre Anual del Emprendimiento Global (GES) en la Universidad de Stanford, afirmó que “la globalización está aquí para quedarse” y remarcó que los avances tecnológicos, la movilidad del capital y la creciente cadena de suministro mundial son los principales drivers de la expansión de las empresas hoy en día.

En esta línea, el departamento de Comercio de EE. UU. ha puesto en marcha su Portal de Emprendimiento Global, con el fin de proporcionar a los innovadores y a las empresas estadounidenses los conocimientos, las herramientas y los consejos necesarios para proteger sus tecnologías y para navegar por los regímenes de propiedad intelectual de los países extranjeros a medida que amplían sus negocios a través de las fronteras y los mercados (Globalization Partners International, 2016). Por otro lado, países que tradicionalmente han mantenido una posición más aislada basada en el proteccionismo, como es el caso de China, se han abierto al resto del mundo en los últimos años al darse cuenta de la importancia vital de la internacionalización, razón por la cual surgen iniciativas como el plan “*Go Global*” impulsado por el gobierno chino a finales del siglo XX, por ejemplo.

Lo cierto es que las empresas líderes de cada sector se han lanzado a la conquista del resto del mundo, adaptando distintas estrategias y no siempre con éxito. La tarea de convertirse en líderes a nivel mundial no es nada sencilla y ha provocado que auténticos gigantes como Amazon, Google o Alibaba, tengan que probar distintas formas de entrada en mercados extranjeros hasta conseguir resultados satisfactorios. No solo las multinacionales se internacionalizan, sino que, las pequeñas y medianas empresas, actores muy importantes en las economías nacionales, han acelerado sus procesos de internacionalización en las últimas dos décadas, aprovechando su flexibilidad y dinamismo para comenzar a entrar en nuevos mercados (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Además, la importancia estratégica de la internacionalización para el crecimiento empresarial se pone de relieve continuamente. Por ejemplo, la internacionalización de las

empresas españolas se ha convertido en una vía de escape a la crisis creada por la pandemia, según se desprende del último Informe de Comercio Exterior del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. El informe indica que hemos tenido unas exportaciones récord de 229.963 millones de euros entre enero y septiembre, un récord para ese periodo. Este volumen es un 6,7% superior a las exportaciones registradas en el mismo periodo de 2019 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Una vez se haya realizado un importante análisis en profundidad de las estrategias global, multidoméstica, transnacional y de exportación, comparando las principales ventajas y desventajas de cada una y, asimismo, se conocen los posibles modos de entrada de una empresa en un nuevo mercado, entre los que destacan la exportación, la concesión de licencias, la creación de *joint ventures* y la adquisición de empresas o inversión *greenfield*, resulta indicado ver el aspecto práctico de esta teoría, centrando el estudio en China y la expansión de Alibaba.

El caso de China es de especial interés ya que se trata de un país en el que las principales empresas mantenían cifras de negocio de talla mundial mientras se dedicaban exclusivamente al comercio interno. Desde finales del siglo XX, por una serie de factores que merecen ser estudiados, como la actividad de fomento de la internacionalización del ejecutivo chino, la ejemplaridad de sus *supply chains* y por la necesidad de seguir creciendo fuera de un mercado doméstico muy explotado, las empresas chinas han comenzado una expansión sin precedentes, convirtiéndose en líderes a nivel mundial como Alibaba, Shein, Lenovo, Huawei o Haier.

Alibaba representa uno de los ejemplos más paradigmáticos de la expansión china. El gigante del *e-commerce* fundado por Jack Ma, ha realizado múltiples operaciones para incrementar su presencia en mercados extranjeros, adquiriendo empresas y llegando a acuerdos comerciales con otras en el proceso. La *joint venture* entre Alibaba y Yahoo permitió a la primera ganarse la confianza del público occidental e impulsó la entrada de Yahoo en China. Por otro lado, las adquisiciones de Lazada y Vendio han sido pasos clave de Alibaba para luchar por el dominio de los mercados norteamericano y asiático respectivamente. Por todo ello, estudiar las alternativas a la hora de afrontar un proceso de internacionalización y observar su funcionamiento y efectividad en un caso real resulta del mayor interés.



## **1.2. Objetivos**

El análisis de la internacionalización como estrategia competitiva tiene numerosas variables a abordar. El objetivo de este estudio es entender los distintos modos de ver la internacionalización desde una perspectiva teórica, así como los retos a los que se enfrentan empresas y países a raíz de la internacionalización, como, por ejemplo, la mayor repercusión de crisis económicas de origen extranjero o el impacto de las tensiones entre Estados Unidos y China, para poder, de esta manera, comparar las diferentes estrategias que pueden emplear las empresas en su expansión al extranjero, proporcionando ejemplos reales de cada una de ellas para ver sus implicaciones prácticas.

Además, se pretende, a través de una labor de investigación exhaustiva, explicar el porqué de la expansión de las empresas chinas al resto del mundo que ha tenido lugar en las últimas décadas. Para ello, en primer lugar, se atenderá a los factores nacionales chinos que han facilitado esta transición de China a una economía abierta y competitiva desde una perspectiva internacional. Asimismo, se estudiará el caso concreto de Alibaba y su vertiginoso crecimiento internacional para poder asimilar los distintos modos de operar existentes y extraer conclusiones sobre cómo afrontar un proceso de internacionalización eficaz.

## **1.3. Metodología**

En primer lugar, se he llevado a cabo una revisión de la principal literatura sobre el tema objeto de estudio para obtener un conocimiento avanzado del mismo. Entre la literatura existente analizada destacan los artículos académicos sobre las principales teorías explicativas de la internacionalización, desde la corriente clásica de Adam Smith y David Riciardo a modelos más actuales como el enfoque ecléctico de Dunning. Tanto para esta perspectiva teórica como para entender y definir las distintas estrategias y modos de entrada que pueden considerar las empresas a la hora de internacionalizarse, se han utilizado bases de datos como Google Scholar, JSTOR y Research Gate.

Una parte fundamental de este trabajo se basa en analizar casos reales de empresas y cómo han maximizado su crecimiento internacional a través de distintos mecanismos como puede ser el caso de Intel, Deutsche Bank, Gillette o Shein. Para esta profundización en casos concretos se han empleado revistas como el *Journal of International Business Studies*, la *Harvard Business Review* y el *Strategic Management Journal*. Estas fuentes aportan una visión crítica sobre las operaciones que han llevado a cabo estas compañías

y permiten obtener una visión más ilustrativa de cómo funcionan las estrategias en la práctica empresarial.

Asimismo, se ha realizado un análisis sobre la expansión china, investigando tanto las causas de esta como las razones que han dinamitado este proceso, llevando a las empresas chinas a posiciones de líderes de mercado en distintas industrias. Para esta parte del trabajo se han usado las bases de datos mencionadas anteriormente, así como diversos artículos de revistas especializadas como *Business Insider* y *European Management Journal*.

Por último, al profundizar en el caso de Alibaba y sus principales operaciones internacionales que ayudan a entender y asimilar los conceptos objeto de estudio y permiten extraer conclusiones relevantes se han utilizado informes de la propia compañía y entrevistas del director ejecutivo de Alibaba en 2010, David Wei, que permiten tener una perspectiva más cercana a los negocios de la empresa. De igual manera, se han empleado artículos de revistas como *Thunderbird Business Review* y artículos académicos de investigadores de *Australian National University Press*.

## **CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Concepto de globalización**

El fenómeno de la globalización se puede definir como “la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales” (Fondo Monetario Internacional, 1997).

El proceso de globalización ha revolucionado el panorama empresarial y los elementos constitutivos del mismo como pueden ser las empresas tradicionales que han debido adoptar estrategias de internacionalización para seguir creciendo. No solo se ha producido un cambio en los mercados y las principales industrias y sectores que configuran la realidad económica, sino que también han evolucionado los actores principales de la cadena de producción como clientes, proveedores y la Administración. En este nuevo contexto, las potenciales vías de actuación de las empresas se han multiplicado y la gestión empresarial internacional permite a cada empresa tomar decisiones y seguir

comportamientos muy específicos que caracterizan a cada organización y generan un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales (Villarreal, 2005)

## **2.2. Concepto de internacionalización**

Podemos definir la internacionalización de la empresa como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villarreal, 2005).

El fenómeno de la internacionalización no ha de ser concebido como una decisión empresarial aislada y puntual sino como un proceso de continuas decisiones que se toman a lo largo del tiempo eligiendo entre distintas opciones que difieren marginalmente del *status quo* (Cunningham & Homse, 1982). Se puede enfocar desde la teoría de la curva de aprendizaje en la que una empresa va reaccionando a ciertos estímulos y anticipando movimientos del mercado que la llevan a aumentar el nivel de exportación de sus productos. La experiencia que se adquiere modifica las percepciones y expectativas de la empresa y, también, su capacidad y competencia de gestión; y los nuevos estímulos inducen a la empresa a pasar a la siguiente fase de exportación superior, y así sucesivamente (Cunningham & Homse, 1982).

Las empresas de mediados del siglo XX no tenían una estrategia agresiva de expansión internacional, sino que se centraban en maximizar sus ingresos en el panorama nacional respectivo, un planteamiento muy condicionado por los altos costos de exportación y los aranceles existentes. Sin embargo, en las últimas décadas nos encontramos con un cambio de paradigma, ya que las empresas han empezado a apostar por la internacionalización, no solo como última solución para subsistir ante una situación de crisis sino convirtiendo a la expansión internacional en un pilar básico de su estrategia, buscando tener presencia en otros países y superar barreras geográficas (VASS Company, 2019).

Ciertamente, se ha producido un cambio de mentalidad en los empresarios y en las altas directivas que buscan ser más cosmopolitas y ampliar su visión internacional. Como resultado de este cambio de concepción, que ha ido de la mano de la globalización, la idea

de internacionalización ha ido evolucionando, provocando un crecimiento del comercio y de la producción, un fuerte desarrollo de la inversión directa en el exterior y el crecimiento de productos manufacturados, entre otros (Lugo, 2007).

Es vital definir el concepto de inversión directa en el exterior ya que se trata de un concepto recurrente a lo largo de la literatura más reciente sobre internacionalización. La inversión directa extranjera se define como “el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera” (Fondo Monetario Internacional, 2009). La sociedad inversora puede realizar esta inversión de distintas formas como puede ser la inversión *greenfield*, en la que la empresa matriz crea una empresa o filial como si se tratase de una sociedad nueva, realizando una adquisición de un porcentaje o la totalidad del capital de una empresa ya existente o mediante préstamos entre sociedades con una relación accionaria (Fernández-Otheo, 2005). Por otro lado, el sujeto de esta inversión directa en el exterior será la sociedad filial que es “aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior” (Pla & León, 2004).

### **2.3. Marco teórico: Teorías sobre la internacionalización**

La internacionalización de la empresa es un fenómeno intrínsecamente complejo a la hora de conceptualizar, que ha sido analizado desde diferentes perspectivas. Ello conlleva a que exista una extensa literatura sobre el tema en cuestión, presentándose distintas teorías que tratan de explicar la internacionalización, dando lugar a un enriquecedor debate científico (Villarreal, 2005).

Conocer las principales teorías que detallan qué lleva a las empresas a expandirse internacionalmente, qué factores deben ser considerados a la hora de elegir un mercado extranjero objetivo y cuáles son los beneficios de la estrategia de internacionalización, es fundamental como punto de partida para entender el proceso de internacionalización que experimentan las empresas en la actualidad.

#### **2.3.1. Teoría clásica de Adam Smith y David Ricardo**

Las teorías clásicas del comercio internacional surgen en el contexto de la Revolución Industrial, con el desarrollo del liberalismo que defiende la libertad económica y promueve el no intervencionismo del Estado en materia económica. Asimismo, la doctrina económica liberal, que se desarrolla a finales del siglo XVIII, en un contexto de gran crecimiento de los mercados de bienes y factores de producción a nivel mundial, aboga por el fin de ideas mercantilistas como el proteccionismo y los aranceles. Los gobiernos adoptaron medidas de corte liberal permitiendo la libre circulación de productos, capital y mano de obra, lo cual sumado a la expansión de la colonización de Inglaterra y Francia, abrió las puertas al comercio internacional.

En este contexto, se desarrolla la **Teoría Clásica del Comercio Internacional** cuyos máximos exponentes son Adam Smith y David Riciardo. Esta teoría establece que los países tienen una tendencia a especializarse en la producción de bienes que suponen unos costes de producción reducidos. Esta tesis se sostiene sobre los pilares de la división del trabajo y la especialización que favorecen que cada país concentre sus esfuerzos y su capacidad productiva en aquellos bienes que produzca de manera más eficiente, importando aquellos otros que no pueda generar eficientemente (Fillis, 2001).

Adam Smith desarrolla el concepto de ventaja absoluta estableciendo la importancia de identificar los recursos más escasos y estableciendo un sistema de distribución acorde. De esta manera, los países producirán y exportarán bienes cuya elaboración requiere un recurso local abundante, es decir, productos que puedan fabricar con un menor insumo que el que conllevaría fabricarlo en otro país, mientras, por otro lado, se importarán bienes que demanden un recurso más escaso y cuya producción sea más eficiente en el extranjero (Fillis, 2001).

David Riciardo desarrolla la concepción clásica de Adam Smith incorporando a la teoría de este el concepto de ventaja comparativa, demostrando que las ventajas absolutas en los costes de producción no son una condición necesaria para la consecución de beneficios en el comercio, ya que, siempre y cuando sus costes relativos fueran diferentes para dos o más artículos, un intercambio comercial beneficiará a ambas partes. Esta tesis se asienta sobre el concepto del coste de oportunidad que existe para cada país, es decir, en el sacrificio que se debe realizar en la producción de otros bienes al fabricar un bien concreto. De esta manera, Riciardo argumenta que cada país deberá centrarse en aquellos

productos en los que tenga un menor coste de oportunidad, lo que implica la existencia de una ventaja comparativa (Fillis, 2001).

### **2.3.2. Modelo Heckscher-Ohlin**

En el siglo XX, Bertil Ohlin y Eli Heckscher desarrollaron la tesis de la ventaja comparativa de David Ricardo, formulando la **Teoría de Proporción de los Factores**, también denominada Modelo Heckscher-Ohlin. De acuerdo con el modelo y con la teoría de proporción de factores, el comercio internacional compensa la disforme distribución global de recursos productivos. La tesis fundamental del modelo Heckscher-Ohlin es que los bienes sujetos al comercio internacional son en realidad una combinación de factores productivos: tierra, mano de obra y capital. Esto implica que el intercambio de productos a escala internacional es un factor de arbitraje indirecto, ya que transfiere recursos productivos a países donde estos son muy limitados o inexistentes desde países en los que son ciertamente abundantes. Bajo estas condiciones, este arbitraje indirecto puede llegar a eliminar las diferencias en el coste de los factores productivos en países donde, inicialmente, estos se encontraban en proporciones muy distintas. La consecuencia más relevante del modelo Heckscher-Ohlin es que la posibilidad de exportar recursos productivos a otros países mediante el comercio internacional transforma los mercados locales nacionales en un mercado global. Esto resulta en una nueva demanda para los factores de producción que goza de una mayor elasticidad y que es muy semejante en todos los países (Leamer, 1995).

Es importante destacar que, pese a que esta teoría puede resultar obvia en ciertos aspectos, no es del todo satisfactoria para explicar el comercio internacional. Lo cierto es que no resulta excesivamente arduo identificar una serie de condiciones bajo las que un país rico en petróleo exporte este recurso a otros países. Sin embargo, desde una perspectiva puramente teórica, resultaría un triunfo encontrar un ejemplo de un país en el que haya abundancia de mano de obra, exporte productos agrarios que precisan de mano de obra y que, mediante el comercio internacional, haya conseguido nivelar los salarios de los trabajadores, cobrando los trabajadores nacionales, cuya oferta es muy abundante, salarios semejantes a aquellos que cobran los trabajadores extranjeros de países en los que la mano de obra es un recurso productivo más escaso y que, por lo tanto, importan los bienes agrarios (Leamer, 1995).

Pese a lo anterior, el modelo Heckscher-Ohlin tiene una utilidad empírica ya que nos ayuda a entender aspectos fundamentales de las tendencias del comercio internacional. La Teoría de la Proporción de los Factores es relevante como teoría macroeconómica, como una descripción de la realidad y como un factor clave para comprender el impacto de la globalización en el mercado laboral norteamericano y, por extensión, mundial (Wood, 1994).

### 2.3.3. Teorías contemporáneas: Hymer y Teoría de la Internacionalización

Desde una perspectiva económica más contemporánea, en la década de los setenta y los ochenta, se formulan una serie de teorías que explican el fenómeno de la internacionalización desde una visión centrada en las ventajas económicas de la expansión internacional y en la reducción de costes para las empresas. Estos modelos formulan los motivos que conducen a las empresas a expandirse a escala global y explican las circunstancias que determinan cómo se llevará a cabo la toma de decisiones a la hora de escoger la localización de las operaciones de producción, buscando encontrar la localización óptima que permita el abaratamiento de costes productivos. El denominador común de estas teorías económicas es considerar la toma de decisiones empresarial como un proceso racional (Cardozo & Chavarro, 2007).

En esta corriente se encuadra la **Teoría de Hymer** que, en su tesis sobre las operaciones internacionales de las empresas nacionales va más allá de los motivos económicos, estableciendo que, al fin y al cabo, internacionalizar la producción supone un incremento de los costes de comunicación y de adquisición de información y, por lo tanto, la reducción de costes no es el principal impulsor de la inversión en el extranjero (Ietto-Gillies, 2012)

Hymer propugna que las empresas invierten en el extranjero en base a ventajas específicas que poseen y que pueden explotar en otros mercados para aumentar su poder, así como para generar sinergias que mejoren su posición competitiva. En su obra, Hymer realiza una distinción entre la inversión extranjera directa y la inversión de portafolio, considerando el nivel de control que cada una otorga a las empresas inversoras. Mientras que la primera permite controlar las operaciones extranjeras, lo que persigue aumentar los ingresos de la empresa y reducir la competencia, la segunda está motivada

principalmente por razones financieras de corto plazo que otorgan control sobre el patrimonio de otra empresa pero que no otorga control (Buckley, 2006).

La **Teoría de la Internacionalización** desarrollada por Buckley y Casson afirma que “las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales”. Su tesis expone que para que las empresas tomen la decisión de realizar inversiones directas en el extranjero deben cumplirse dos presupuestos básicos. En primer lugar, que existan unas ventajas provenientes de localizar la actividad económica en el extranjero y, en segundo lugar, que llevar a cabo ese desarrollo internacional con los propios medios de la empresa resulte más eficiente que vender o ceder esas actividades económicas al país extranjero en cuestión (Buckley & Casson, 1976)

El primer presupuesto básico o condición se basa en la comparación de los costes unitarios de producir en el país de origen y exportar los bienes fabricados al extranjero con los costes unitarios de producir en el extranjero. En estos costes unitarios influyen una serie de aspectos como el coste de los factores de producción, los aranceles, el coste del transporte, el nivel de intervencionismo del gobierno y la Administración, la facilidad de creación de economías de escala y sinergias y la estructura de mercado (Teece, 1986).

El segundo presupuesto básico se centra en los costes de transacción asociados al mercado que pueden ser los aranceles, las restricciones a los movimientos de capitales, los conflictos surgidos de la concentración bilateral de poder, la dificultad de valorar numéricamente la transferencia de tecnología y los retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas con el mercado los cuales al ser asociados con el mercado (Buckley & Casson, 1976).

El modelo propuesto por la Teoría de la Internacionalización ha sido criticado por algunos autores ya que se centra en el último paso del proceso de internacionalización, que es la inversión directa en el extranjero. Esto va unido a una percepción de la empresa como un conjunto de recursos que son distribuidos en distintos mercados y grupos de consumidores, lo cual no encaja con el comportamiento de empresas de un tamaño pequeño o mediano donde los conflictos entre la dirección y los propietarios son mucho más relevantes a la hora de valorar la internacionalización. En la misma línea, pequeñas empresas con un alto nivel de *know-how* o de tecnología se comportan de forma muy diferente a las multinacionales a las que va dirigida la Teoría de Buckley y Casson y el



proceso de internacionalización puede ser instantáneo y menos organizado (Boter & Holmquist, 1996).

#### **2.3.4. Paradigma ecléctico de Dunning**

Por último, es preciso mencionar el **Paradigma Ecléctico de John H. Dunning**, cuya propuesta pretende crear un modelo combinando las ventajas competitivas de la empresa y las distintas condiciones macroeconómicas de los países. Este método es considerado por algunos autores como una alternativa a las demás teorías que intentan explicar el fenómeno de la internacionalización. El enfoque aportado por Dunning destaca el papel de las ventajas del *ownership* en forma de derechos de propiedad intelectual y de conocimientos técnicos propios, así como la capacidad de las multinacionales de aprovechar las ventajas de la localización para obtener una producción al menor coste y las ventajas de utilizar el mercado interior operando a través de filiales extranjeras (Whitelock & Munday, 1993).

La tesis formulada por Dunning se basa en un consenso de opinión según el cual la propensión de una empresa a dedicarse a la producción internacional, financiada por la inversión extranjera directa, depende de tres factores principales que son medibles y evaluables en cada caso concreto. En primer lugar, la medida en que la empresa posee activos de los que sus principales competidores, o sus competidores potenciales, carecen o, en el mismo sentido, la medida en la que puede conseguir los mismos activos que poseen sus competidores bajo condiciones más favorables. Por otro lado, el segundo factor es la disposición que tiene la empresa a hacer uso propio de estos activos, internalizándolos o, al contrario, la disposición a vender o arrendar estos activos a otras empresas. Por último, es preciso medir hasta qué punto es rentable explotar estos activos en conjunción con los recursos autóctonos de los países extranjeros en lugar de los del país de origen de la empresa. Las principales conclusiones de este análisis son que las empresas tenderán a internalizar el uso de activos cuanto mayor sea la ventaja competitiva que estos otorguen a la misma y, por otro lado, tenderán a expandirse internacionalmente en los casos en que la producción en conjunción con los factores extranjeros sea más atractiva, existiendo una correlación positiva entre el grado de atracción de la producción extranjera y las probabilidades de que la empresa se dedique a la producción internacional (Dunning, 1980).

El enfoque ecléctico de Dunning implica que una empresa nacional que esté abasteciendo a su propio mercado interno tiene cuatro vías de crecimiento posibles. Podrá optar por expandirse horizontalmente, desarrollando nuevas líneas de producto, verticalmente, participando en nuevas actividades económicas y produciendo nuevo *know-how*, adquiriendo otras empresas existentes o explotando mercados extranjeros mediante la expansión internacional. En aquellos casos en los que se prefiere esta última vía, que puede combinarse con una o más de las anteriores, la empresa se convierte en una empresa internacional, es decir, una empresa que proporciona servicios a mercados extranjeros. Sin embargo, para poder competir con empresas locales ya asentadas en mercados extranjeros, deberá tener ventajas competitivas suficientes que compensen el hecho de operar en un mercado distinto (Hirsch, 1976).

#### **2.4. Retos y desafíos de la internacionalización**

En primer lugar, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los países y las propias empresas debido a la creciente popularidad de estrategias de expansión internacional es la mayor repercusión de crisis extranjeras en la economía doméstica, consecuencia de una conexión económica significativamente más fuerte entre países en estas últimas décadas.

La crisis financiera asiática de los años noventa representa perfectamente esta situación de interdependencia entre países. Al término de los años noventa, el comercio y la producción internacional estaban en auge, lo que, unido al crecimiento de las innovaciones financieras y su difusión a escala mundial, daba lugar a un nuevo panorama empresarial mundial. En esta nueva etapa, el crecimiento y desarrollo de las empresas pasaba por explorar y sacar el máximo partido a la competencia externa y asegurarse de su participación en las redes financieras internacionales. De esta manera, se presentaba un modelo innovador dominado por las finanzas, materia en el que la economía estadounidense mostraría el camino a seguir a los demás países (Boyer, 1999).

En este contexto económico, una gran parte de los países de reciente industrialización como los del sudeste asiático o Latinoamérica tienen un exceso de capacidad manifiesta cuando estalla la burbuja especulativa (Godement, 1999). Como respuesta a este exceso, los gobiernos nacionales buscan reducir la demanda interna, lo que fuerza a las empresas nacionales a lanzarse al comercio exterior para comercializar sus productos. Esto aumentó

las exportaciones generalizadas de los países recientemente industrializados y el precio de exportación sufrió una drástica bajada. El acusado descenso en los precios de exportación reforzó las presiones de la competencia sobre los demás países y los empujó a devaluar sus monedas nacionales. De esta manera, se transmite la crisis de los países asiáticos y latinoamericanos al resto del mundo, afectando tanto a Estados Unidos como a Europa y provocando una fuerte inestabilidad en las cotizaciones bursátiles en Wall Street y en el resto de los mercados nacionales (Boyer, 1999).

A mayor abundamiento, el mercado de materias primas, uno de los indicadores más representativos de la coyuntura mundial, es otro claro ejemplo del impacto de la crisis financiera asiática en el resto del mundo. El vuelco de la actividad en Asia, la región más activa del mundo en ese momento, redujo drásticamente la demanda de petróleo y de materias primas. Esto condujo a que países como Rusia, Canadá, Noruega o Venezuela sufriesen la crisis asiática, al repercutir los efectos de esta sobre la evaluación de utilidades y los valores bursátiles de las empresas petroleras y los principales integrantes de los mercados de materias primas.

En conclusión, las formas de reglamentación siguen siendo fundamentalmente nacionales, pero están sometidas a embates que no son de origen exclusivamente interno, sino también de índole internacional (Berger & Dor, 1996). A principios de los años noventa se daba por hecho que el milagro asiático de prodigioso crecimiento económico continuaría indefinidamente, sin embargo, la crisis financiera puso de relieve los problemas a los que se enfrentaba la economía asiática, poniendo de manifiesto que la mejora de la autorregulación y la disciplina en el sector financiero serán vitales para que las economías de la región del sudeste asiático puedan lidiar con las eventuales incertidumbres del mercado y funcionar a pleno potencial (Godement, 1999).

En segundo lugar, también como consecuencia de la interdependencia comercial entre países mencionada anteriormente, otro de los mayores desafíos de la internacionalización es la tensión entre los gigantes de la economía mundial, Estados Unidos y China. Esta tensión y sus consecuencias en la internacionalización de empresas se aprecian claramente a través de dos hechos que es preciso comprender, la imposición de sanciones económicas en el marco de la *World Trade Organization* y la no participación de estas potencias en tratados comerciales como el TTP, en el que se profundizará más adelante.

La *World Trade Organization* ([www.wto.org](http://www.wto.org)) es la única organización internacional de ámbito mundial que se ocupa de las reglas del comercio entre naciones. Su núcleo son los acuerdos de la WTO, negociados y firmados por la mayor parte de las naciones comerciales del mundo y ratificados en sus parlamentos. El objetivo es garantizar que el comercio fluya de la manera más fluida, predecible y libre posible.

La disputa entre Estados Unidos y China implica una serie de problemáticas, pero una de las cuestiones principales de la disputa es la protección de la propiedad intelectual. En concreto, el gobierno estadounidense alega que el gobierno chino exige a las empresas estadounidenses que compartan tecnología con empresas como condición para invertir en China. Esta conducta que protestan las industrias y el gobierno estadounidense es frecuentemente denominada “transferencias tecnológicas forzadas” (Brewster, 2019).

El Protocolo de Adhesión de China a la WTO permitía a China mantener algunas condiciones sobre la inversión extranjera sujetas a una serie de limitaciones. Estas limitaciones se establecieron en el apartado 3 de la sección 7, que establece, en las partes pertinentes, que China garantizará que el derecho de importación o inversión por parte de las autoridades nacionales o subnacionales no esté condicionado a requisitos de rendimiento de cualquier tipo, como la transferencia de tecnología, el rendimiento de las exportaciones o la realización de investigación y desarrollo en China ( World Trade Organization, 2001)

La cuestión es si la práctica del gobierno chino de instar a las empresas estadounidenses a compartir tecnología con las empresas locales es un requisito de rendimiento de facto o simplemente una actividad de fomento (Brewster, 2019).

El gobierno de EE. UU. se muestra algo ambiguo en cuanto a si considera que las acciones de China se ajustan a la normativa de la WTO o no. En los debates internos de la WTO, los representantes estadounidenses han mantenido en general que no afirman que China esté incumpliendo las normas de la OMC, sino que se han limitado a calificar las acciones de China de injustas y discriminatorias. Sin embargo, pese a que Estados Unidos no está afirmando explícitamente que China esté violando las normas comerciales globales existentes, el hecho de que haya establecido 250.000 millones de dólares en sanciones comerciales a China lleva a creer que Estados Unidos considera que China está violando las normas vigentes (Brewster, 2019).

En efecto, en 2018, tras la realización de una investigación sobre las leyes, políticas, prácticas o acciones de China que pudiesen ser irrazonables o discriminatorias y que pudiesen estar perjudicando los derechos de propiedad intelectual, la innovación o el desarrollo tecnológico estadounidenses, la administración presidida por Donald Trump anunció su plan de imponer aranceles del 25% sobre 50 millones de dólares de sus importaciones procedentes de China. Al día siguiente, China dio a conocer su plan para tomar represalias contra los aranceles estadounidenses estableciendo aranceles propios del 25% sobre 50 millones de dólares de sus importaciones procedentes de Estados Unidos. Esto condujo a que los nuevos aranceles estadounidenses impuestos en las rondas arancelarias entre julio y septiembre de 2018 afectaran 250.000 millones de dólares de exportaciones chinas a Estados Unidos, mientras que, en el mismo intervalo de tiempo, los aranceles de represalia de China impactaron a 110.000 millones de dólares de importaciones procedentes de Estados Unidos (Fondo Monetario Internacional, 2018).

En definitiva, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, al romper y revertir décadas de progreso hacia la liberalización del comercio y al establecer aranceles de una manera unilateral que viola las reglas y normas de la práctica de la WTO, eleva drásticamente la incertidumbre a la que se enfrentan los agentes económicos, concretamente, las empresas. (Fondo Monetario Internacional, 2018).

Por otro lado, la tensión entre Estados Unidos y China ha derivado en la salida del primero de ciertos tratados internacionales que buscan potenciar el comercio exterior. Uno de los ejemplos más recientes es la salida de Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, actualmente Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico o TPP-11.

Este acuerdo busca eliminar barreras comerciales y, en términos generales, favorecer el comercio a través del establecimiento de un marco común de derechos de propiedad intelectual, así como una base común de derechos del trabajador en la zona geográfica del Pacífico. Es importante destacar que fue precisamente Estados Unidos quien impulsó la creación de este tratado, cuando George W. Bush expresó un claro interés por la zona del Pacífico en 2005, manifestando al Congreso la intención de adherirse al Tratado.

Sin embargo, en 2016, Donald Trump, este convirtió el abandono del tratado en una promesa política dadas las tensiones con China, alegando que el TPP-11 no era favorable a los intereses de los trabajadores estadounidenses. Tras su toma de posesión como

presidente, el 23 de enero de 2017, Trump firmó una orden para retirar a Estados Unidos del tratado. Desde el análisis político, se contemplaba este movimiento como un resultado de las políticas de Trump que pretendían promover un neoliberalismo orientado al libre mercado en el ámbito interno, al tiempo que defendían políticas competitivas en el mercado internacional que chocan con el neoliberalismo globalista cooperativo de la élite centrista (Gruszczynski & Lawrence, 2019).

Pese al abandono de Estados Unidos, el acuerdo entró en vigor en 2018. Aunque el acuerdo abandonó muchas de las prioridades políticas de Estados Unidos cuando este país dejó las negociaciones, incluidas las disposiciones de propiedad intelectual y las cuestiones de inversión, el nuevo acuerdo sigue promoviendo la liberalización del comercio entre los vecinos de China.

El desafío al que se enfrentan ahora los actores internacionales es estructurar la trayectoria de las relaciones comerciales en el Pacífico. Aunque China y Estados Unidos son las mayores economías de la región, el compromiso de Japón, Corea del Sur, Australia y México será importante para apuntalar cualquier resultado negociado entre los dos gigantes de la economía mundial. Esto también sería deseable desde la posición norteamericana ya que la Administración Obama consideró explícitamente el TPP-11 como un medio fundamental para limitar la influencia regional de China (Brewster, 2019).

Por último, a la hora de abordar los principales desafíos que plantea la internacionalización de empresas, es importante mencionar los efectos que provoca la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la de la inversión directa.

La tendencia de expansión internacional existente implica una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos, siendo esto último un beneficio desde el punto de vista del consumidor, pero un gran coste para las empresas. La creciente e intensa rivalidad internacional en muchos sectores e industrias de la economía ha supuesto una caída de los precios y, por lo tanto, de los beneficios de pequeñas y medianas empresas locales y, además, un exceso de capacidad productiva considerable en muchos sectores. Este exceso ha agudizado el estrechamiento de los márgenes empresariales, la caída de la inversión y el aumento del desempleo (Canals, 1994).

## **CAPÍTULO 3. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **3.1. Drivers de la internacionalización**

#### **3.1.1. Drivers de mercado**

##### **A) Mercados homogéneos**

Una de las consecuencias de la globalización que se abordaba en el primer capítulo es la equiparación entre individuos de distintos países, lo que en, en algunos casos, se traduce en necesidades homogéneas de los clientes. Cuando los clientes de diferentes países quieren básicamente el mismo tipo de producto o servicio, o se les puede convencer de ello a través del marketing, surgen oportunidades para comercializar un producto estandarizado (Yip, 1989). Es fundamental comprender qué aspectos del producto pueden estandarizarse y cuáles deben personalizarse, tal y como se abordará más adelante en este trabajo, al discutir las estrategias de internacionalización.

Por otro lado, el concepto de marketing transferible también juega un papel relevante impulsando a ciertas empresas a optar por la internacionalización. La decisión de compra puede ser tal que los elementos de marketing, como las marcas y la publicidad, requieran poca adaptación local. Esta transferibilidad permite a las empresas utilizar estrategias de marketing uniformes y facilita una mayor participación en los mercados. Una empresa mundial también puede adaptar sus marcas y campañas publicitarias para hacerlas más transferibles o incluso diseñar unas globales para empezar. Es preciso tener en cuenta que entre los riesgos de compensación se encuentran la falta de homogeneidad de los nombres de marca o de la publicidad, y la vulnerabilidad de depender de una sola franquicia de marca (Yip, 1989).

##### **B) Competencia**

La competencia entre empresas es una de las principales razones que llevan a estas a iniciar un proceso de expansión internacional. Esto se debe a diversos motivos entre los que destacan el aumento de calidad en los productos o servicios ofrecidos a raíz de la internacionalización y a la necesidad de mantenerse activo en un mercado que no deja de evolucionar, obligando a las empresas a ser proactivas y no reactivas.

En primer lugar, con respecto a esa primera idea, la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de alta calidad ha sido identificada como un recurso intangible clave que es fundamental para el rendimiento de la empresa y su posicionamiento respecto a sus competidores. La calidad percibida por el cliente está positivamente asociada con la rentabilidad por lo que tiene una crítica importancia con respecto al rendimiento (Buzzell & Gale, 1987). Además, se ha descubierto que la alta calidad del producto o servicio es un factor que impulsa el rendimiento, y además, la calidad del producto, en combinación con la competencia de marketing y la diferenciación del producto, se relaciona positivamente con el rendimiento internacional, estableciéndose que las empresas de servicios suelen competir sobre la base de la calidad y el valor creado a través de la tecnología innovadora y el diseño del producto. (Knight & Cavusgil, 2004).

En segundo lugar, el mercado en el que se desenvuelven las empresas en la actualidad se basa en los conceptos de dinamismo y oportunidad. Permanecer proactivos otorga una gran ventaja competitiva a las empresas que pueden perseguir varios objetivos estratégicos relacionados con la situación competitiva, por ejemplo, entrar en un nuevo mercado antes que los competidores o reaccionar ante la entrada de los titulares en el mercado nacional (Autio et al., 2000).

La naturaleza de los mercados mundiales y de las actividades empresariales que tienen lugar en este entorno exige que se busquen oportunidades de expansión internacional tan pronto como surjan y que se desarrollen rápidamente, con el fin de obtener ventajas por ser el primero en actuar (*first movers advantage*), ampliar las curvas de aprendizaje y, por tanto, acceder a ventajas de beneficios antes que los competidores mundiales (Eisenhardt & Brown, 1998).

Para muchas empresas, la internacionalización es un requisito previo importante para desarrollar el aprendizaje por experiencia y contribuir a los resultados de la empresa. La precocidad influye en la intensidad de las exportaciones porque ambas están relacionadas con el aprendizaje basado en la experiencia que resulta vital para los resultados de las exportaciones. El impulso original necesita consolidarse a través de una rápida sedimentación del conocimiento y la transformación del aprendizaje individual al organizativo (Johansson & Vahlne, 1977).

Es decir, en ocasiones, la mera adquisición de competencias y aprendizaje supondrán una ventaja competitiva suficiente para que una empresa decida internacionalizarse. Incluso



si se agotan las economías de escala, la ampliación de la participación en el mercado y la concentración de la actividad pueden acelerar la acumulación de aprendizaje y experiencia. Cuanto más pronunciadas sean las curvas de aprendizaje y experiencia, mayor será el beneficio potencial (Yip, *Global Strategy in a World of Nations?*, 1989).

A modo de ilustrar esta idea, el caso de Intel es, sin duda, uno de los más exitosos a la hora de ser proactivos y aplicar el *time-pacing* (Eisenhardt & Brown, 1998), una estrategia para competir en mercados cambiantes e impredecibles programando los cambios a intervalos de tiempo predecibles en otras áreas clave. Cada nueve meses aproximadamente, Intel añade una nueva instalación de fabricación a sus operaciones en el panorama internacional. El director general, Andy Grove, declaró que Intel construye fábricas dos años antes de necesitarlas, antes de tener los productos que van a funcionar en ellas y antes de saber que la industria va a crecer. Al ampliar su capacidad de esta forma tan predecible, Intel disuade a sus rivales de entrar en el negocio y les impide hacerse un hueco en caso de que Intel no pueda satisfacer la demanda (Johansson & Vahlne, 1977).

Gillette también es un ejemplo de una empresa que usa la internacionalización motivada por la competencia, centrando su atención en desarrollar un proceso de transición eficaz para entrar en nuevos mercados geográficos. La empresa utiliza su producto más popular, las cuchillas de afeitarse, para entrar en nuevos países. Durante esta entrada inicial, Gillette construye su infraestructura de distribución y realiza este proceso de aprendizaje y adquisición de conocimientos, aunque los márgenes operativos suelen ser pequeños y la empresa puede llegar a perder dinero. A medida que otros productos, como los aparatos para el cuidado del cabello y los cepillos de dientes, empiezan a llenar los almacenes y a llegar a los minoristas, los costes de Gillette disminuyen y los beneficios aumentan. Estas transiciones a nuevos mercados se han ido perfeccionando, con variaciones en el proceso según el nivel de desarrollo del país. El resultado es que Gillette alcanza sistemáticamente su objetivo de que el 40% de las ventas provengan de nuevos productos, una hazaña notable para una empresa de productos de consumo envasados (Johansson & Vahlne, 1977).

### C) Factores político-legales

Pese al enorme peso y poder que concentran las empresas, las políticas económicas que implanten los estados y los organismos internacionales son fundamentales para propiciar

la internacionalización. Los gobiernos nacionales afectan al potencial de internacionalización a través de los aranceles y las cuotas de importación, las barreras no arancelarias, las subvenciones a la exportación, los requisitos de contenido local, las restricciones a los flujos de divisas y de capital, y los requisitos de transferencia de tecnología (Spence, 1984).

Las políticas de los gobiernos anfitriones o locales pueden dificultar el uso de los mecanismos globales de la participación en los mercados principales, la estandarización de los productos, la concentración de actividades y la comercialización uniformes, además pueden tener un impacto ciertamente significativo en el panorama competitivo. Las políticas comerciales nacionales limitan la concentración de las actividades de fabricación de las empresas (Yip, 1989).

Un claro ejemplo de cómo la política de un país afecta a la internacionalización de empresas extranjeras es Estados Unidos. Las agresivas acciones del gobierno de Estados Unidos, que incluyen amenazas sobre aranceles, cuotas y medidas proteccionistas, han contribuido a convencer a los fabricantes de automóviles japoneses y a otros fabricantes nipones de que abandonen su concentración de actividades de fabricación en Japón y procedan a abrir plantas de fabricación en territorio norteamericano. La necesidad de abordar el atractivo mercado americano ha llevado a Honda a satisfacer la agenda política estadounidense. Honda incluso ha hecho de la necesidad una virtud de las relaciones públicas, dando gran publicidad al primer envío de un coche Honda fabricado en Estados Unidos a Japón.

Por otro lado, la relajación de las restricciones gubernamentales puede desencadenar una carrera para ampliar la participación en el mercado. La normativa de la Comunidad Europea en materia de servicios bancarios y financieros fue armonizada en 1992. La decisión de la Comunidad Europea de permitir la libre circulación de capitales entre los países miembros ha llevado a las instituciones financieras europeas a disputar su posición. Los efectos de esta política se han puesto de relieve de forma inmediata. A modo de ejemplo, el banco alemán Deutsche Bank ha pasado de tener solo media docena de sucursales fuera de Alemania a establecer una importante presencia en el mercado francés y español, introduciéndose también en Italia al adquirir las cien sucursales del Bank of America en ese país. Otras organizaciones financieras, como J.P. Morgan de Estados Unidos, Swiss Bank Corporation y el Grupo S.P. Warburg de Gran Bretaña, han

aumentado su participación en los principales mercados europeos mediante adquisiciones (Yip, 1989).

### **3.1.2. Drivers de producción o costes**

Los factores productivos y la reducción de costes son uno de los grandes motivos que impulsan la internacionalización de empresas. En primer lugar, quizás una empresa no consigue una producción óptima y eficiente en su país de origen por carecer de un recurso vital para el ciclo productivo, lo que conduciría a dicha empresa a llevar su producción a un país en el que sea más eficiente, aunque no siempre más barata. Por otro lado, un mercado de un solo país puede no ser lo suficientemente grande para que la empresa local consiga todas las posibles economías de escala o de alcance. La escala en un lugar determinado puede aumentarse mediante la participación en múltiples mercados combinada con la estandarización de productos o la concentración de actividades de valor seleccionadas. Un ilustrativo ejemplo de una empresa que ha basado su expansión internacional en reducir sus costes es Thomson, ahora Technicolor, uno de los gigantes de la electrónica a nivel mundial. En los últimos años, la economía de la industria electrónica ha cambiado y las empresas del sector se han visto forzadas a adaptar sus estrategias ya que el coste de los circuitos ha disminuido y la ventaja económica ha ido a parar a las empresas que pueden producir los componentes de menor coste. Al precisar una reducción de costes para seguir siendo competitivo, entendiendo la necesidad de tener una presencia mundial en una industria caracterizada por las economías de escala, Thomson aumentó en gran medida su escala operativa y su cobertura mundial al adquirir el negocio de televisores RCA de General Electric, a la par que se fusionaba con SGS Microelectrónica de Italia para formar SGS-Thomson (Yip, 1989).

De esta manera, a través de la internacionalización se puede conseguir eficiencia en el aprovisionamiento ya que la compra centralizada de nuevos materiales puede reducir considerablemente los costes y, por otro lado, una logística favorable ya que una relación favorable entre el valor de las ventas y los costes de transporte aumenta la capacidad de la empresa para concentrar la producción (Yip, 1989).

## **3.2. Principales estrategias para la internacionalización**

### **3.2.1. Introducción**

En la actualidad, existe una conexión intrínseca entre la estrategia empresarial y la internacionalización. Decidir si acometer una expansión internacional y cómo se debe llevar a cabo la misma, se han convertido en dos de las cuestiones estratégicas más candentes para los directivos de todo el mundo. Son muchas las fuerzas que impulsan a las empresas de todo el mundo a globalizarse ampliando su participación en los mercados extranjeros, algo que resulta en que una gran mayoría de los mercados de productos de las principales economías mundiales tengan competidores extranjeros. Las barreras comerciales han ido cayendo progresivamente, salvando los desafíos mencionados anteriormente en este trabajo, el acuerdo comercial entre Estados Unidos y Canadá y la armonización de la Comunidad Europea son dos de los ejemplos más ilustrativos. Además, Japón y China han abierto paulatinamente sus mercados, que durante mucho tiempo estuvieron bloqueados. La madurez de los mercados nacionales también está impulsando a las empresas a buscar la expansión internacional. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas estadounidenses que, alimentadas por el enorme mercado nacional, han ido normalmente a la zaga de sus rivales europeas y japonesas en materia de internacionalización (Yip, 1989).

La mejora de los marcos jurídicos internacionales implica que ahora es menos arriesgado tratar con socios comerciales desconocidos. Las mejoras en las comunicaciones, lo cual comprende diversas mejoras desde el abaratamiento de los viajes aéreos hasta la accesibilidad mundial a Internet, facilitan la circulación y la difusión de ideas en todo el mundo. Además, el éxito de nuevas potencias económicas como los llamados "BRIC" (Brasil, Rusia, India y China) o los "MINT" (México, Indonesia, Nigeria y Turquía), que están en auge, están generando nuevas oportunidades y retos para los negocios a nivel internacional (Johnson et al., 2017). Otros cambios que impulsan la internacionalización son la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias y las inversiones tecnológicas cuyo precio está aumentando hasta el punto en el que se están volviendo demasiado costosas para amortizarlas en un solo mercado (Yip, 1989).

Esto ha conducido a que cada vez más empresas traten de globalizarse mediante la integración de su estrategia mundial. Esta integración mundial contrasta con el enfoque

multinacional por el que las empresas crean filiales en los países que diseñan, producen y comercializan productos o servicios adaptados a las necesidades locales. Este modelo multinacional, basado en la estrategia multidoméstica, está ahora en cuestión (Yip, 1989).

Una poderosa fuerza impulsa al mundo hacia una homogeneidad convergente, y esa fuerza es la tecnología. Ha hecho significativamente más accesible la comunicación, el transporte y los viajes, logrando que la modernidad llegue a lugares remotos y países en vías de desarrollo. Casi todo el mundo quiere todo lo que ha oído, visto o experimentado a través de las nuevas tecnologías. El resultado de esto es la aparición de una nueva realidad comercial con la formación de mercados globales de productos de consumo estandarizados a una escala de magnitud sin precedentes. Las empresas orientadas a esta nueva realidad se benefician de enormes economías de escala en la producción, la distribución, la comercialización y la gestión. Al traducir estos beneficios en una reducción de los precios mundiales, pueden diezmar a los competidores que todavía basan su estrategia competitiva en suposiciones tradicionales sobre el funcionamiento del mundo (Levitt, 1983).

### **3.2.2. Clasificación de estrategias**

Las estrategias que pueden seguir las empresas para expandirse internacionalmente pueden clasificarse en cuatro principales estrategias: global, multidoméstica, transnacional y exportación.

En primer lugar, la estrategia multidoméstica se caracteriza por maximizar la capacidad de respuesta local. Se basa en una oferta de productos o servicios y operaciones diferentes en cada país en función de las condiciones del mercado local y las preferencias de los clientes. Cada país se trata de forma diferente, con una considerable autonomía para que cada gestor nacional satisfaga mejor las necesidades de los mercados y clientes locales en ese país concreto. Al igual que la estrategia de exportación, esta estrategia se coordina de forma similar a nivel internacional. La organización se convierte en un conjunto de unidades relativamente independientes con actividades de la cadena de valor adaptadas a las condiciones locales específicas. Este enfoque multidoméstico es especialmente apropiado cuando la adaptación a las necesidades locales tiene grandes ventajas y cuando la integración tiene pocas ganancias de eficiencia (Johnson et al., 2017).

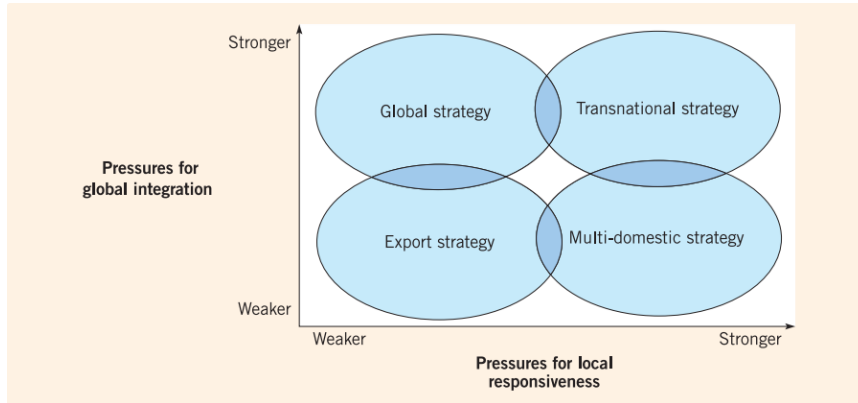
En segundo lugar, la estrategia global busca maximizar la integración a nivel mundial. En esta estrategia, el mundo se ve como un solo mercado con productos y servicios estandarizados que aprovecha al máximo la integración y la eficiencia de las operaciones. La clave de esta estrategia consiste en capturar las economías de escala y explotar las economías de localización en todo el mundo, con actividades de la cadena de valor geográficamente dispersas que se coordinan y controlan de forma centralizada desde la sede. En este sentido, esta estrategia es exactamente lo contrario a la estrategia multidoméstica. Una estrategia global es más beneficiosa cuando la estandarización aporta ventajas sustanciales en cuanto a costes o calidad y cuando las necesidades de los clientes son relativamente homogéneas en todos los países (Johnson et al., 2017).

En tercer lugar, la estrategia transnacional es la más compleja ya que trata de maximizar tanto la capacidad de adaptación local como la integración. Su objetivo es unir las ventajas clave de las estrategias multidoméstica y global, minimizando sus desventajas. Además, maximiza el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre unidades dispersas. En esta estrategia, los productos y servicios y las actividades operativas se adaptan a las condiciones locales de cada país, siempre que se respeten unas normas mínimas de eficiencia. Sin embargo, a diferencia de la estrategia multidoméstica, esta estrategia también aprovecha el aprendizaje y la innovación entre las unidades de los distintos países. La configuración de la cadena de valor incluye una intrincada combinación de fabricación centralizada para aumentar la eficiencia, combinada con el montaje distribuido y las adaptaciones locales. La coordinación no está centralizada en el país de origen ni dispersa en el extranjero, sino que fomenta los flujos de conocimiento desde cualquier lugar del que procedan las ideas y las innovaciones. La principal ventaja de esta estrategia es su capacidad para favorecer la eficiencia y la eficacia, al tiempo que permite atender las necesidades locales y aprovechar el aprendizaje entre unidades. Sin embargo, aunque se argumenta que una estrategia transnacional es cada vez más necesaria, a muchas empresas les resulta difícil ponerla en práctica debido a su complejidad y a la compensación fundamental entre la integración y la capacidad de respuesta local (Johnson et al., 2017).

Por último, la estrategia de exportación aprovecha las capacidades, innovaciones y productos del país de origen, comerciando con sus productos o servicios en diferentes países extranjeros. Es ventajosa cuando tanto las presiones para la integración global como la capacidad de respuesta local son bajas (Johnson et al., 2017). Desde la

perspectiva de la empresa, la exportación puede ayudar a las empresas a mejorar la utilización de la capacidad de producción, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la innovación en el producto y el proceso, y a fortalecer el rendimiento financiero (Terpstra & Sarathy, 1997).

Gráfico 1: Las cuatro estrategias de internacionalización



Fuente: Johnson et al. (2017)

Las empresas que tienen capacidades distintivas junto con una fuerte reputación y marcas suelen seguir esta estrategia con éxito. Google, por ejemplo, centraliza su I+D y la arquitectura básica de sus servicios de Internet en su sede de California (EE. UU.) y la explota a nivel internacional con pequeñas adaptaciones, salvo en lo que respecta a los idiomas y alfabetos locales. El inconveniente de este enfoque son los límites de una visión centralizada del negocio en el país de origen, con el riesgo de que los competidores locales cualificados se adelanten. Google, por ejemplo, se encuentra con fuertes rivales locales en Baidu en China y Naver en Corea con un dominio superior del idioma y la comprensión del comportamiento del consumidor local (Johnson et al., 2017).

Por lo tanto, la exportación constituye una ruta atractiva para la entrada en el mercado extranjero para muchas empresas, en comparación con el mayor nivel de recursos necesarios para las alternativas de establecer empresas conjuntas y filiales en el extranjero.

### 3.2.3. Análisis comparativo de la estrategia global y multidoméstica

Realizar un análisis comparativo entre la estrategia global y la estrategia multidoméstica resulta de utilidad para entender en profundidad las dos principales estrategias internacionales y, además, ayuda a comprender las distintas ventajas que puede

proporcionar una expansión internacional. Este análisis se puede dividir en cuatro apartados principales: la participación en el mercado, la oferta de productos, la localización de los componentes de la cadena de valor, la estrategia de marketing y el planteamiento competitivo.

#### A. Participación en el mercado

En una estrategia multidoméstica, los países se seleccionan en función de su potencial autónomo de ingresos y beneficios. En una estrategia global, los países deben ser seleccionados por su potencial contribución a los beneficios de la globalización. Esto puede significar entrar en un mercado que no es atractivo por sí mismo, pero que tiene una importancia estratégica global, como el mercado nacional de un competidor global. O puede significar aumentar la cuota en un número limitado de mercados clave en lugar de emprender una cobertura más amplia. El concepto de la "tríada" EE. UU.-Europa-Japón de Ohmae preconiza un modelo de cuota importante en los principales mercados. En cambio, en una estrategia multidoméstica, no se requiere un patrón de participación concreto, sino que el patrón se deriva de la búsqueda de ventajas locales (Yip, 1989).

#### B. Oferta de productos

En una estrategia multidoméstica, los productos ofrecidos en cada país se adaptan a las necesidades locales. En una estrategia global, lo ideal es un producto básico estandarizado que requiera una adaptación local mínima. La reducción de costes suele ser el beneficio más importante de la estandarización de productos. Es decir, se considera que el principal beneficio de la uniformidad es el ahorro de costes (Walter, 1986). Otras empresas subrayan la necesidad de flexibilidad, o la necesidad de una amplia cartera de productos, con muchas variedades de productos para compartir tecnologías y canales de distribución. En la práctica, algunas multinacionales han perseguido la estandarización de productos en mayor o menor medida. Las diferentes necesidades mundiales pueden satisfacerse adaptando un producto básico estandarizado (Yip, 1989).

Un ejemplo de una estandarización exitoso es el de Boeing. A principios de los años 70, las ventas del Boeing 737 empezaron a estabilizarse, pero tras dirigirse a los países en vías de desarrollo como un nuevo mercado atractivo, Boeing descubrió que su producto no se adaptaba a los nuevos entornos. Debido a la brevedad de las pistas, la menor dureza del terreno y la menor experiencia técnica de los pilotos, los aviones tendían a rebotar al



aterrizar y los frenos fallaban. Para solucionar este problema, Boeing modificó el diseño añadiendo empuje a los motores, rediseñando las alas y el tren de aterrizaje e instalando neumáticos con menor presión. Estas adaptaciones a un producto básico estandarizado permitieron que el Boeing 737 se convirtiera en el avión más vendido de la historia (Yip, 1989).

Hay autores que consideran la estandarización fundamental, argumentando que las empresas multinacionales que se concentraron en las preferencias idiosincrásicas de los consumidores se han aturcido y han sido incapaces de abarcar el bosque a causa de los árboles lo que supone que sólo las empresas globales conseguirán el éxito a largo plazo si se concentran en lo que todo el mundo quiere en lugar de preocuparse por los detalles de lo que cada uno cree que le puede gustar (Levitt, 1983). Sin embargo, otros expertos sostienen la estandarización del producto puede dar lugar a un producto que no satisfaga del todo a ningún cliente. Cuando las empresas se internacionalizan por primera vez, suelen ofrecer su producto nacional estándar sin adaptarlo a otros países, y sufren las consecuencias. Un producto estandarizado a nivel mundial está diseñado para el mercado global, pero rara vez puede satisfacer todas las necesidades en todos los países (Yip, 1989).

#### C. Localización de los componentes de la cadena de valor

En una estrategia multidoméstica, toda o la mayor parte de la cadena de valor se reproduce en cada país mientras que en una estrategia global, los costes se reducen al dividir la cadena de valor, de modo que cada actividad puede llevarse a cabo en un país diferente. La característica clave de una posición global en esta dimensión es la ubicación estratégica de la cadena de valor en todo el mundo. En la actualidad, muchas empresas de electrónica sitúan parte o la totalidad de sus operaciones de fabricación en el sudeste asiático debido a la mano de obra cualificada y de bajo coste de esa región. Sin embargo, seguir una estrategia global en este respecto también aumenta el riesgo cambiario al incurrir en costes e ingresos en diferentes países. La reciente volatilidad de los tipos de cambio ha obligado a las empresas que concentran su producción a cubrir su exposición a las divisas (Yip, 1989).

#### D. Marketing

En una estrategia multidentoméstica, el marketing está totalmente adaptado a cada país y se desarrolla localmente. En una estrategia global, se aplica un enfoque de marketing uniforme en todo el mundo, aunque no es necesario que todos los elementos de la fórmula de marketing sean uniformes. Unilever logró un gran éxito con un suavizante que utilizaba un posicionamiento, un tema publicitario y un símbolo comunes a nivel mundial, un oso de peluche, pero un nombre de marca que variaba según el país. Del mismo modo, un producto que satisface una necesidad común puede expandirse geográficamente con un programa de marketing uniforme, a pesar de las diferencias en los entornos de marketing. Sin embargo, el marketing uniforme puede reducir la adaptación al comportamiento de los clientes locales. Por ejemplo, la sede central de British Airways ordenó que todos los países utilizaran el anuncio de televisión "Manhattan Landing" desarrollado por la agencia de publicidad Saatchi y Saatchi que fue criticado ya que la imagen de la ciudad de Nueva York no era ampliamente reconocida en muchos países (Yip, 1989).

#### E. Planteamiento competitivo

En una estrategia multidentoméstica, los directivos de cada país realizan movimientos competitivos sin tener en cuenta lo que ocurre en otros países. En una estrategia global, los movimientos competitivos se integran en todos los países. El mismo tipo de movimiento se realiza en diferentes países al mismo tiempo o en una secuencia sistemática: se ataca a un competidor en un país para drenar sus recursos para otro país, o se contrarresta un ataque competitivo en un país en otro país (Yip, 1989).

Hay empresas que se basan en estrategias globales para tener éxito en el mundo actual. Eso exige que una empresa piense en el mundo como un solo mercado en lugar de como un conjunto de mercados nacionales, y a veces requiere decisiones tan poco convencionales como aceptar proyectos con bajo rendimiento de la inversión por su rentabilidad competitiva. Una organización con este enfoque global formula una estrategia a largo plazo para la empresa en su conjunto y luego orquesta las estrategias de las filiales locales en consecuencia (Hout et al., 1982)

Es preciso tener en cuenta que los esfuerzos competitivos integrados pueden implicar el sacrificio de los ingresos, los beneficios o la posición competitiva en los distintos países, por ejemplo, cuando se pide a la filial de un país que ataque a un competidor mundial para enviar una señal o desviar los recursos de ese competidor de otro país (Yip, 1989).

En definitiva, no todas las empresas pueden o deben forjar una estrategia global. Aunque las recompensas de competir a nivel mundial son grandes, también lo son los riesgos. Se requieren importantes cambios políticos y operativos. Competir a nivel mundial exige una serie de enfoques poco convencionales para la gestión de una empresa multinacional que a veces permite: Grandes proyectos de inversión con un retorno de la inversión nulo o incluso negativo, objetivos de rendimiento financiero que varían mucho entre las filiales extranjeras, líneas de productos deliberadamente sobredimensionadas o con precios inferiores en algunos mercados, una visión de las posiciones en el mercado de cada país como interdependientes y no como elementos independientes de una cartera mundial que debe aumentarse o reducirse en función de la rentabilidad, construcción de instalaciones de producción tanto en países con costes laborales altos como bajos (Hout et al.,1982).

No todas las empresas internacionales se prestan a la competencia mundial. Muchas son multidomésticas por naturaleza y es probable que sigan siéndolo, compitiendo en cada mercado nacional. Por lo general, estas empresas tienen productos que difieren mucho entre los mercados de los países y tienen altos costes de transporte, o sus industrias carecen de suficientes economías de escala para dar a los competidores globales una ventaja competitiva significativa. (Hout et al., 1982).

### **3.3. Modos de entrada**

La decisión de cómo entrar en un mercado extranjero es fundamental para el éxito de una expansión internacional. Las estrategias de entrada difieren en el grado de compromiso de los recursos con un mercado concreto y en el grado de implicación operativa de una empresa en un lugar específico. Por orden de mayor compromiso de recursos, los cuatro tipos clave de modos de entrada son: (A) la exportación, (B) los acuerdos contractuales mediante la concesión de licencias o franquicias a socios locales, (C) las empresas conjuntas con empresas locales o *joint ventures* y (D) las filiales de propiedad total, ya sea mediante la adquisición de empresas establecidas o las inversiones *greenfield*, es decir, el desarrollo de instalaciones desde cero (Johnson et al., 2017).

El modelo de expansión internacional, también denominado modelo de Uppsala propone un proceso secuencial en el que las empresas aumentan gradualmente su compromiso con los nuevos mercados a medida que adquieren conocimientos y capacidades. Así, las empresas pueden entrar inicialmente exportando o concediendo licencias, adquiriendo así

algunos conocimientos locales y minimizando las inversiones locales. A medida que adquieren conocimientos y confianza, las empresas pueden aumentar su exposición, tal vez primero mediante una *joint venture* y finalmente creando una filial de su propiedad (Johnson et al., 2017).

#### A) Exportación

La primera etapa es la exportación que constituye la opción básica y tiene las ventajas de requerir una inversión relativamente menor de recursos y conllevar costes y riesgos más bajos, a la vez que ofrece una entrada rápida y la posibilidad de aprovechar al máximo las economías de producción en las instalaciones existentes. Sin embargo, la desventaja potencial es, por supuesto, los costes de transporte y la posibilidad de que los productos puedan fabricarse localmente de forma más barata. Además, es preciso tener en cuenta el impacto negativo que pueden llegar a tener las barreras comerciales internacionales y la restricción de la comercialización en una empresa que basa su estrategia en la exportación (Johnson et al., 2017).

#### B) Concesión de licencias o franquicias

La concesión de licencias o franquicias implica un acuerdo contractual por el que una empresa local recibe el derecho a explotar comercialmente la tecnología de un producto o un concepto de servicio a cambio de una cuota durante un periodo de tiempo determinados. La inversión requerida es baja ya que los socios locales asumen los principales riesgos financieros y políticos, mientras que la entrada puede ser relativamente rápida. La principal desventaja de este modo de entrada es la posible falta de control sobre las tecnologías, pudiendo producirse una fuga tecnológica, así como una pérdida del control directo sobre la calidad de los productos o servicios ofrecidos (Johnson et al., 2017).

#### C) *Joint ventures*

En tercer lugar, las *joint ventures* son compañías de propiedad conjunta en las que el inversor internacional comparte los activos, el capital y el riesgo con un socio local. Esto implica que los compromisos financieros y de recursos son limitados en comparación con la propiedad total, y también se reducen los riesgos financieros y políticos. Además, este modo de entrada facilita aprovechar los conocimientos del socio local sobre las necesidades de los clientes y las instituciones locales. En algunos países, como China, las

empresas conjuntas pueden ser la única opción para los inversores extranjeros en determinados sectores. Sin embargo, una desventaja importante es el riesgo de perder el control de las tecnologías a favor del socio, aunque se puedan establecer acuerdos para reducir este riesgo. Otra desventaja son los desacuerdos y conflictos entre los socios cuando la empresa conjunta evoluciona y cambia con el tiempo (Johnson et al., 2017).

#### D) Filiales en propiedad absoluta

En último lugar, las filiales en propiedad absoluta implican un control total mediante la creación de operaciones totalmente nuevas o la adquisición de una empresa local. Este modo de entrada tiene la ventaja de dar a la empresa un fuerte control sobre las tecnologías, las operaciones, las ventas y los resultados financieros. Asimismo, permite explotar las economías de producción y coordinación entre diversas unidades a nivel mundial. Sin embargo, este modo de entrada implica un compromiso sustancial de recursos y costes y también riesgos significativos, aunque estos últimos pueden reducirse en cierta medida si se adquiere una empresa local (Johnson et al., 2017).

Con relación al establecimiento de filiales en propiedad total, se ha considerado que el nivel de relación entre los negocios actuales de la empresa en expansión y los que esta pretenda llevar a cabo en la filial. Una mayor vinculación reduce los costes de entrada cuando una empresa entra a través del desarrollo interno o *greenfield*, porque la empresa puede aprovechar sus recursos actuales para superar las barreras de entrada. Por el contrario, la vinculación no reduce los costes de entrada cuando una empresa entra a través de una adquisición, ya que el precio del objetivo lo fija el mercado de control corporativo. Por lo tanto, es probable que una empresa entre en mercados relacionados a través del desarrollo interno, pero puede entrar en mercados no relacionados a través de la adquisición (Yip, 1982).

En esta misma línea, la vinculación conduce a una mayor reducción de los costes de explotación porque los recursos de la empresa son más aplicables. Dado que la perspectiva de reducir los costes de explotación supone un incentivo para que la empresa utilice sus propios recursos infrutilizados en lugar de adquirir recursos de fuentes externas, se espera que la empresa entre en los mercados relacionados mediante el desarrollo interno (Chatterjee, 1990).

Tabla 1: Comparativa entre los modos de entrada

	Export	Licensing or franchising	Joint ventures	Wholly owned subsidiaries
Resource commitments (financial, managerial, equity, etc.)	Low	Low	Medium	High
Control: technology and quality	High	Low	Low/Medium	High
Control: marketing and sales	Low	Low	Medium	High
Risk (financial, political, etc.)	Low	Low	Medium	High
Entry speed	High	High	Medium	Low/Medium

Fuente: Johnson et al. (2017)

## CAPÍTULO 4. LA EXPANSIÓN CHINA: ALIBABA

### 4.1. Análisis de la expansión de las empresas chinas

#### 4.1.1. Contexto actual

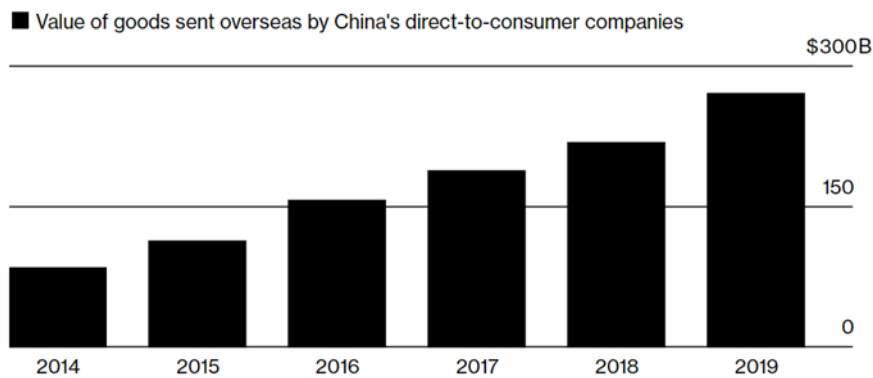
China se está convirtiendo en una potencia política y económica de influencia mundial. Habiendo alcanzado una tasa de crecimiento medio de prácticamente el 10% en los últimos veinte años del siglo XX, China se ha convertido en una de las mayores economías y potencias comerciales del mundo. Este rápido desarrollo económico ha reforzado la competitividad internacional de China. Muchas empresas chinas de primer orden han visto las limitaciones del mercado chino y se esfuerzan por convertirse en actores globales. (Liu & Li, 2002).

Las empresas chinas siempre han dominado su mercado nacional, sin embargo, en los últimos años han expandido sus negocios al resto del mundo, llevando a cabo una internacionalización sin precedentes. Es preciso tener en cuenta que una empresa china que tenga la intención de internacionalizarse debe adquirir un fuerte arraigo en su mercado nacional. Esto puede proporcionarle el posible apoyo del gobierno chino y el respaldo financiero necesario para mantener sus operaciones internacionales. Sin esto, puede exponerse a un alto riesgo, y es más que probable que dure poco. Y lo que es más importante, debe tener algo único que ofrecer, distinto o mejor que sus competidores (Liu & Li, 2002).

Aparte de Alibaba, empresa que analizaremos en detalle más adelante, los ejemplos más ilustrativos de la expansión china incluyen la adquisición de la sección de ordenadores personales de IBM llevada a cabo por Lenovo por 1750 millones de dólares en 2004 y el crecimiento de Huawei, que ha implementado su red de telecomunicaciones en más de

cien países, anunciando unos ingresos de 123.500 millones de euros en 2020. Por otro lado, Haier, la marca líder mundial en electrodomésticos y constructora de ecosistemas de hogares inteligentes, mantiene una cuota de mercado superior al 10% en productos de línea blanca, contando con más de 40.000 puntos de venta establecidos en todo el mundo y exportando sus productos a más de 160 países (Fonda, 2002). Un último ejemplo sería Shein, empresa de ropa low-cost que superó la cifra de negocio de 9.700 millones de dólares en 2020 y cuyo éxito analizaremos más adelante.

Gráfico 2: Valor de las exportaciones de las B2C chinas



Fuente: Bloomberg (2021)

#### 4.1.2. El papel del gobierno chino en la internacionalización china

La inversión directa en el exterior de China hasta mediados de los años noventa, constata la fuerte implicación de las autoridades gubernamentales centrales y locales en el fomento y la dirección de la inversión directa en el exterior a través de empresas especializadas en comercio exterior orientadas a la promoción de las exportaciones y de grandes empresas transnacionales estatales, muchas de las cuales invirtieron en el extranjero para asegurarse el suministro de materias primas. Algunas de las transnacionales estatales también utilizaron la inversión directa en el exterior como medio para adquirir tecnología y conocimientos de gestión extranjeros. Al estudiar las empresas multinacionales chinas a principios de la década de 1990, se puede concluir que las diferencias entre ellas estaban determinadas en gran medida por el equilibrio entre dos factores: la influencia del sistema burocrático gubernamental y el desarrollo de una verdadera lógica empresarial. De esta manera, las empresas que desarrollaron un vínculo temprano entre estos dos factores tienen más éxito y son más competitivas que las que han basado su estrategia comercial

internacional únicamente en la posición privilegiada que recibieron del gobierno (Child & Rodrigues, 2005).

A medida que la reforma económica de China ha ido avanzando, la dirección gubernamental de las salidas de IED de las empresas ha disminuido, lo que ha permitido un mayor margen de maniobra para la iniciativa empresarial (Child & Rodrigues, 2005).

Pese a la reducción en la influencia gubernamental en la inversión extranjera directa china, el gobierno chino ha seguido jugando un papel fundamental en la expansión china al exterior. Un claro ejemplo de esta influencia es la política "*Go Global*" que implementó el gobierno chino en 1999, que anima a las empresas chinas fuertes a invertir más en el extranjero para mejorar su competitividad y asegurarse una presencia empresarial internacional. Esta política significa la determinación del gobierno de promover la salida de la inversión extranjera directa en el contexto de las enormes entradas de divisas. Una de las formas más importantes de patrocinar la expansión en el extranjero es la concesión de préstamos a bajo interés para financiar la compra de empresas extranjeras a partir de fuentes que controla, como los bancos estatales de China (The Economist, 2005).

En esta misma línea, se puede apreciar el papel distintivo que el Estado puede desempeñar en la internacionalización china cuando conserva una parte, pero no la totalidad, de la propiedad de las empresas en cuestión o, como en el caso de Haier, las eleva a la categoría de ejemplares nacionales. De este modo, la participación del gobierno chino en Lenovo ha proporcionado a la empresa ciertas ventajas en la consecución de sus adquisiciones internacionales, además del aseguramiento financiero por parte del Estado. Entre ellas se encuentra el acceso privilegiado a los mercados nacionales gubernamentales y educativos, así como a las fuentes estatales de investigación científica y técnica. Estas ventajas nacionales han hecho que Lenovo sea un socio más atractivo para IBM a la hora de cerrar el acuerdo que lleva a Lenovo al ámbito internacional y proporciona a IBM una participación en la empresa. Al mismo tiempo, a pesar de la importante participación del gobierno en la propiedad, Lenovo goza de la libertad empresarial de ser clasificada como una "empresa estatal no gestionada por el gobierno" (Child & Rodrigues, 2005).

#### **4.1.3. Otros factores determinantes de la internacionalización china**



Mientras que la teoría convencional tiende a suponer que las empresas se internacionalizan para explotar sus ventajas competitivas, las empresas chinas suelen realizar estas inversiones para hacer frente a sus desventajas competitivas. La tesis del desarrollo tardío se ha aplicado clásicamente a Japón y posteriormente a las nuevas economías emergentes de Asia Oriental, especialmente Taiwán, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur. La reciente aparición de China como gran potencia industrial también le permite entrar en la misma categoría. Estos países han tenido que alcanzar a los primeros países en desarrollo en términos de tecnología y conocimientos técnicos, así como en el desarrollo de entornos empresariales que favorezcan la competitividad internacional. (Child & Rodrigues, 2005).

En otras palabras, las empresas chinas no se trasladan al extranjero para explotar una ventaja competitiva desarrollada en el mercado nacional, sino para evitar una serie de desventajas competitivas en las que se incurre al operar exclusivamente en el mercado nacional, tales como el proteccionismo regional, que limita las oportunidades que ofrece un gran mercado nacional para explotar las economías de escala; el acceso limitado al capital; la falta de derechos de propiedad intelectual desarrollados, que limita el acceso a las tecnologías más avanzadas; la escasa oferta de formación y educación, que limita el acceso a los recursos humanos cualificados; las deficientes infraestructuras locales, que aumentan los costes de transporte; y los mercados regionales fragmentados por el proteccionismo provincial y municipal (Boisot, 2004).

La presencia de estas limitaciones y presiones internas aumenta el atractivo de producir para los mercados extranjeros. Para ello, sin embargo, las empresas chinas necesitan crear nuevas capacidades mediante la inversión o la asociación en el extranjero. Fortalecerse en el extranjero ofrece la perspectiva de disponer de los activos necesarios mucho más rápidamente y también de aumentar el poder de negociación de las empresas frente a los actores locales que no cesan de actuar para reducir su rentabilidad. Asimismo, al haber desarrollado una presencia internacional, estarían en una posición más fuerte para competir contra las multinacionales también en su mercado nacional (Child & Rodrigues, 2005).

La idea de que una multinacional procedente de un mercado emergente apueste todo por ser un líder en innovación puede parecer arriesgada. Sin embargo, lo cierto es que, aunque China siga siendo una economía en desarrollo en muchos aspectos, este país ya contaba

con una base de tecnología de alto nivel incluso antes de su apertura al mundo en 1978. Una gran parte de esta tecnología estaba asociada a la defensa militar y viendo la velocidad a la que se ha ido produciendo la transferencia de esta tecnología desde centros de innovación estatales al sector comercial resulta más sencillo imaginar como una empresa china puede ser puntera en tecnología a nivel global (Williamson & Zeng, 2009).

Asimismo, numerosas empresas chinas gozan ya de una ventaja en materia de costes debido a sus bajos salarios y a las mejoras de producción logradas en los últimos años, a menudo mediante el aprendizaje de las asociaciones con las multinacionales. Los altos niveles de competencia en muchos de los mercados nacionales de China también han fomentado la rentabilidad (Child & Rodrigues, 2005).

Un ejemplo de la ventaja competitiva de estos costes es Shein. Su negocio cubre más de 220 países y regiones de todo el mundo y recientemente se consagró como la *app* de compras más descargada en Estados Unidos, superando a Amazon, Zara y H&M. Shein no cotiza en bolsa por lo que sus datos financieros no son públicos, sin embargo, se estima que en 2020 la empresa alcanzó una cifra de negocio de más de 9.715 millones de euros, doblando lo obtenido en el ejercicio anterior. La significancia de esta cifra de negocios se pone de relieve al compararla con lo generado por la venta online de gigantes del sector textil como Inditex, con 6.612 millones de euros como cifra de negocios y H&M que generó 5.172 millones de euros (Godoy, 2021).

La clave del éxito de Shein, extrapolable a muchas de las empresas chinas que se han lanzado a la aventura de dominar el mercado internacional, es el aprovechamiento máximo de su proximidad a la cadena de suministro china, indudablemente la más extensa y desarrollada del mundo. Shein exige que los fabricantes contratados para confeccionar sus prendas estén situados a no más de cinco horas en coche de su centro de aprovisionamiento en la ciudad meridional china de Guangzhou, según documentos de la empresa consultados por Bloomberg. Los proveedores también deben ser capaces de completar el proceso de diseño y producción en unos 10 días, es decir, en un tiempo más rápido que los afamados plazos de tres semanas de Zara y bastante más ágil que los plazos de tres a seis meses que suelen necesitar los fabricantes de ropa tradicionales (Bloomberg, 2021).

## 4.2. El caso de Alibaba

### 4.2.1. Introducción: Alibaba y el e-commerce

Alibaba es un conglomerado multinacional chino del sector del comercio electrónico con plataformas abiertas B2B, B2C y C2C. En 2014, Alibaba llevó a cabo la mayor Oferta Pública de Venta (OPV) de la historia. En la actualidad, la empresa fundada por Jack Ma tiene una capitalización bursátil que se encuentra entre las 10 primeras del mundo, ha superado a Walmart en ventas globales y se ha expandido a los principales mercados del mundo (Zeng, 2018).

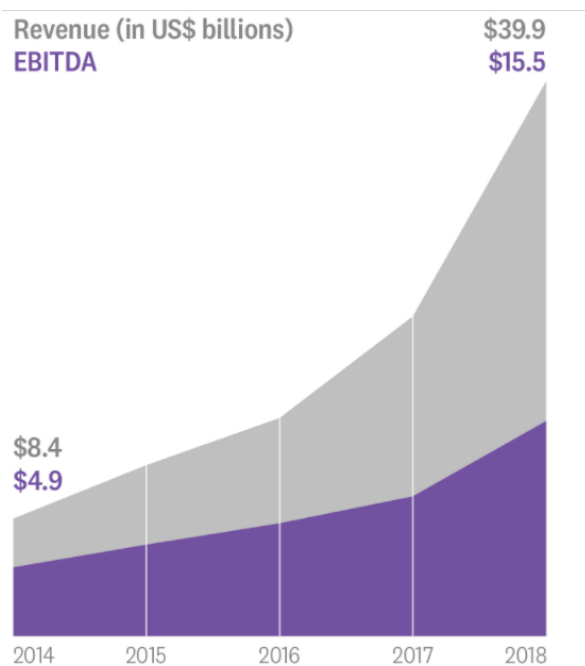
Ming Zeng, el presidente del Consejo Académico de Alibaba, declara que la innovación clave de Alibaba era que realmente construyeron un ecosistema: una comunidad de organismos, formada por empresas y consumidores de muchos tipos, que interactúan entre sí y con el entorno, constituido por la plataforma en línea y los elementos físicos más amplios *offline*. El imperativo estratégico de Alibaba es asegurarse de que la plataforma proporcionara todos los recursos, o el acceso a los recursos, que un negocio en línea necesitaría para tener éxito y, por lo tanto, apoyara la evolución del ecosistema. (Zeng, 2018). Además, un aspecto clave del modelo de negocio de Alibaba es que estas plataformas están disminuyendo los costes al eliminar la complejidad y construir una red más eficaz (Fuller et al., 2019).

El ecosistema al principio consistía en poner en contacto a compradores y vendedores de bienes. A medida que la tecnología avanzaba, más funciones empresariales se trasladaban a Internet incluyendo la publicidad, el marketing, la logística y las finanzas y también funciones más innovadoras como el marketing de afiliación y los influenciadores de las redes sociales. Al ampliar su ecosistema para dar cabida a estas innovaciones, Alibaba ayudó a crear nuevos tipos de negocios en línea, reinventando por completo el sector minorista de China (Zeng, 2018).

Alibaba hoy no es solo una empresa de comercio online. Es lo que se obtiene si se toman todas las funciones asociadas con el comercio minorista y se coordinan en línea en una red extensa y basada en datos de vendedores, comercializadores, proveedores de servicios, empresas de logística y fabricantes. En otras palabras, Alibaba hace lo mismo que Amazon, eBay, PayPal, Google, FedEx, los mayoristas y una buena parte de los fabricantes en Estados Unidos, proporcionando además servicios financieros (Zeng, 2018).

Las ventas de comercio electrónico han crecido enormemente en los últimos años, alcanzando los 2,9 billones de dólares en 2018 y el 12% del total de las ventas minoristas mundiales. Dentro del comercio electrónico, las ventas transfronterizas han crecido dos veces más rápido que las ventas nacionales, y casi el 40% de los compradores en línea completaron una transacción transfronteriza en 2016. Al ampliar el acceso al mercado más allá de las fronteras geográficas, las plataformas mundiales de comercio electrónico presentan una vía prometedora para que las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo entren en los mercados de exportación. Además, la exportación en línea reduce muchas de las barreras tradicionales de la exportación, incluida la necesidad de crear relaciones de exportación y establecer canales de distribución en los países de destino (Bai et al. 2020).

Gráfico 3: Ingresos y EBITDA del grupo Alibaba



Fuente: Alibaba Group (2018)

Además de constituir una vía principal para la internacionalización de muchas empresas a través de la exportación, Alibaba también ha expandido su actividad fuera de China, país que sigue siendo su mercado principal. Dentro de las numerosas operaciones que ha llevado a cabo el gigante asiático en su proceso de internacionalización, destaca el papel de su *joint venture* con Yahoo, operación que le situó en el panorama internacional y en el mercado norteamericano y, por otro lado, las adquisiciones de empresas entre las que destaca la adquisición de Lazada para luchar por el Sudeste Asiático y la adquisición de

Vendio para competir en Estados Unidos con sus principales rivales del *e-commerce*. A continuación, se estudiarán estas operaciones en más detalle.

#### 4.2.2. Joint venture con Yahoo

La entrada de Alibaba en Estados Unidos sólo podía tener éxito si se superaban ciertos obstáculos. Algunos de los posibles obstáculos eran las diferencias en la cultura y la ética de trabajo, la falta de comprensión del terreno logístico y de la cadena de suministro, y poder ganarse la confianza de los clientes estadounidenses. Además, ya existían dos gigantes del comercio electrónico en Estados Unidos: Amazon y eBay. Ambos habían acaparado un gran porcentaje de la cuota de mercado estadounidense y seguían luchando entre sí por el dominio. Tal y como dijo Jack Ma: "En Estados Unidos, el comercio electrónico es un postre. En China es un plato principal" (Jung et al., 2015)

Asimismo, en el caso de Estados Unidos, Alibaba no tendría la ventaja de ser el primero en actuar como lo hizo en China, donde tenía el *first mover advantage*. Por lo tanto, le llevaría mucho más tiempo conseguir el reconocimiento y la fidelidad de los clientes. Tanto Amazon como eBay, en comparación, ofrecían servicios únicos y ya contaban con una base de clientes fieles que harían negocios constantemente con ellos. Los programas de fidelización y los servicios de suscripción de Amazon y eBay incluso fijaban a los clientes para que siguieran utilizando solo su servicio (Jung et al., 2015).

En este contexto, Alibaba toma la decisión de participar en una *joint venture* con Yahoo. El interés de Alibaba en la operación de Yahoo era, en gran medida, conseguir dinero en efectivo para ayudar a financiar las pérdidas operativas de Alipay y Taobao y aprovechar la marca Yahoo para el negocio global de Alibaba. La estructura básica de la transacción permitió a Jack Ma y a su equipo tomar las decisiones necesarias para generar valor a largo plazo. En definitiva, asociar el nombre de Yahoo a su marca permitiría a Alibaba ganarse la confianza del público norteamericano al que intentaba atraer.

Sue Decker, ex-presidente de Yahoo que fue director financiero de la firma en 2005 describe el proceso de entrada de Yahoo en China como un viaje de tres etapas. Las iniciativas de Yahoo en China comenzaron con una estrategia de desarrollo interno, que luego se convirtió en una estrategia de adquisición y, finalmente, en una *joint venture*

(Decker, 2014). Yahoo China se lanzó en 1999 como plataforma de correo electrónico y mensajería instantánea, traducción de contenidos estadounidenses a dos idiomas chinos y acceso al directorio de 20.000 sitios web, un enfoque que la empresa había adoptado en otros lugares. El número de usuarios de Internet en China era de unos 5 millones en 1999, pero creció hasta los 40 millones en 2002, momento en el que estaba claro que Yahoo no estaba consiguiendo la tracción comparable a las empresas chinas de Internet (Decker, 2014).

Por lo tanto, Yahoo decidió adquirir una empresa local que ya hubiera ganado tracción en el mercado y que les proporcionase una gestión local probada y las ayudase en la búsqueda web que se había convertido en una prioridad. En 2003, Yahoo anunció la compra de una compañía de software china, 3721, que contaba con cinco años de experiencia de crecimiento y casi 200 empleados. Sin embargo, a mediados de 2004, la operación se vio muy afectada por un conflicto por el control y las diferencias en el estilo de gestión. Los contratados locales en China sentían que los líderes americanos de Yahoo no entendían el mercado y les percibían como forasteros. Además, estos directivos se demoraban demasiado en aprobar las ideas generadas localmente y, en consecuencia, los competidores chinos tenían la ventaja con productos de rápida producción que estaban adaptados al mercado local, lo que hacía que la brecha entre la posición de mercado de 3721 y la competencia local fuera cada vez mayor (Decker, 2014).

Tras este segundo fracaso, Yahoo decidió cooperar con Alibaba, formando *una joint venture* para acceder al mercado chino de forma eficaz. A Yahoo le impresionó la filosofía de gestión visionaria y de principios de Jack Ma, y decidieron que ambas empresas podrían encajar. Además, Yahoo contaba con los recursos financieros para ayudar a Alibaba en una dura época en la que ofrecía subastas gratuitas mientras intentaba competir con eBay. La estructura del acuerdo estableció que Yahoo poseería el 40%, SoftBank el 30% y los directivos actuales se quedarían con el 30%, asimismo, Jack Ma y el equipo directivo de Alibaba mantendrían el control de la gestión. El acuerdo se valoró en 4.000 millones de dólares, de los que Yahoo aportó 1.000 millones en efectivo y los activos de Yahoo China, que entonces estaban valorados en 700 millones de dólares (Decker, 2014).

#### **4.2.3. Adquisición de Lazada**

La población actual del Sudeste Asiático es de 680.062.524 habitantes, según las últimas estimaciones de las Naciones Unidas. Esto implica que la población del Sudeste Asiático equivale al 8,58% del total de la población mundial (Worldmeter, 2022) lo que lo convierte en un mercado enormemente atractivo.

En febrero de 2018, Alibaba invirtió 2.000 millones de dólares en Lazada, una plataforma de compras online del sudeste asiático con una importante presencia en Singapur, Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam. Alibaba, que ya era el mayor accionista de la empresa desde 2016, procedió a colocar a Lucy Peng, una de sus cofundadoras, como CEO de la compañía. El portavoz de Alibaba dijo que este último movimiento era parte del esfuerzo del gigante para acelerar el desarrollo del comercio electrónico en el sudeste asiático y profundizar la integración de Lazada en el ecosistema de Alibaba (Lingliang, 2019).

La propuesta de valor de Lazada es proporcionar una experiencia de compra sin esfuerzo, factor que, combinado con la creciente competencia, había hecho que Lazada invirtiera en exceso en infraestructura logística. La inyección de efectivo de la adquisición de Alibaba permitiría a Lazada seguir persiguiendo sus objetivos estratégicos al tiempo que se beneficiaría de la experiencia en línea de Alibaba y de otros recursos en China (Kittilaksanawong & Izzati, 2018).

Lazada ha sido fundamental en este proceso por sus relaciones en el ecosistema local. Por ejemplo, Lazada contrata a las oficinas de correos locales de Vietnam para que acepten las devoluciones de los clientes y les devuelvan el dinero. En Malasia, los clientes pueden recoger los productos que compran en línea en las taquillas de las tiendas 7-Eleven. En Filipinas, Lazada utiliza las gasolineras como centros de transferencia donde el personal de reparto recoge los productos para los clientes (Lingliang, 2019).

Gracias a este movimiento estratégico, Alibaba lleva una gran ventaja sobre Amazon en el sudeste asiático. Ha apostado por llegar a diversos países de la zona, al contrario que Amazon, por ejemplo, que limitó su negocio a ciudades modernas como Singapur. De hecho, al mes siguiente de adquirir Lazada, Alibaba Cloud abrió su primer centro de datos en Indonesia (Lingliang, 2019).

Un ejemplo ilustrativo de los frutos de la apuesta de Aliaba en el sudeste asiático es su eliminación de intermediarios locales externos a la empresa. Previamente a la adquisición de Lazada, Taobao, una de las empresas comerciales del grupo Alibaba que opera una plataforma para empresas y empresarios individuales abran tiendas en línea que ofrezcan sus servicios a los usuarios fuera de China, solo contaba con una versión la lengua china y no proporcionaba servicios de entrega transnacionales. Esto provocó que agentes locales creasen plataformas, como Ezbuy o Peeka, para actuar como intermediarios y cobrando a los consumidores locales una comisión de intermediación. A finales de 2017, Alibaba congeló miles de cuentas que Ezbuy había estado utilizando para realizar pedidos de clientes locales en Taobao. Acusó a Ezbuy de reventa, por lo que amenazó con sancionarla, despejando así el camino a Lazada (Lingliang, 2019).

Por otro lado, el gobierno de la ciudad-estado de Singapur ha instado a la Universidad Tecnológica de Nanyang (NTU) a cooperar con Alibaba Group para fomentar los talentos locales del comercio electrónico. Esto implica que, tras aumentar su presencia en el país, Alibaba tiene ahora la oportunidad de aprovechar el sistema educativo líder en el mundo y su sólida reserva de talentos, algo que ha hecho sin dilación. De hecho, el 3 de septiembre de 2018, la empresa lanzó un programa de posgrado con la NTU ( Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, 2018).

#### **4.2.4. Adquisición de Vendio**

En agosto de 2010, el director ejecutivo de Alibaba, David Wei, en una entrevista con Bloomberg en Hong Kong Today declaró que el gigante chino buscaba entrar en el mercado estadounidense y que Alibaba había convertido a EE. UU. en una prioridad en su objetivo de realizar más adquisiciones. Ese mismo año, Alibaba adquirió la empresa de software de comercio electrónico estadounidense Vendio.

La adquisición de Vendio, la plataforma de comercio electrónico con sede en EE. UU., supone su primera compra importante en EE. UU. para impulsar su estrategia de expansión de su negocio global. Vendio prestaba servicios a 80.000 pequeñas empresas estadounidenses que generaban más de 2.000 millones de dólares al año, pero la mayoría de ellas tenía un problema de abastecimiento que se podía solventar con la red de compradores y proveedores de Alibaba. Gracias a la adquisición, los clientes de Vendio



ganaron acceso a los más de 1,4 millones de proveedores en Alibaba.com y AliExpress, la plataforma de transacciones al por mayor de la empresa. Tal y como expresó, el director ejecutivo de Alibaba, así todos ganan: los consumidores estadounidenses ganan, los comerciantes estadounidenses apoyados por Vendio ganan, y las fábricas de Alibaba con sede en Asia tendrán un acceso directo a los mercados estadounidenses (Wei, 2010).

Vendio se convirtió en el primer modelo en el mundo de comercio completo en línea de empresa a consumidor. AliExpress es una plataforma más transaccional y muchos negocios compran al por mayor, pequeñas cantidades de productos de consumo para completar la cadena de suministro de comercio electrónico, es decir, la mayoría de los comerciantes y compradores compran en línea y venden offline. Por lo tanto, son muy pocos los que disfrutan de la experiencia completa de venta al por mayor y al por menor en línea que es lo que ha conseguido Alibaba a través de Vendio (Wei, 2010)

Esta adquisición fue favorecida por el hecho de que Alibaba y Vendio comparten una visión común para ayudar a que sea fácil hacer negocios en cualquier lugar, con un enfoque particular en los pequeños y medianos comerciantes. Alibaba puede ofrecer a los comerciantes de Vendio increíbles oportunidades de abastecimiento nuevas y exclusivas a partir de sus relaciones con los proveedores, y Vendio puede ofrecer un conjunto mejorado de servicios de venta a los clientes de Alibaba que aprovechan su plataforma de abastecimiento mayorista AliExpress. Además, Alibaba cuenta con un equipo de comercio electrónico talentoso, inteligente y con mucha experiencia, que aporta orientación e ideas adicionales para ayudar a que las pequeñas empresas estadounidenses vendan de forma más rentable (Vendio, 2022).

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

En primer lugar, el estudio de la literatura existente relativa a la internacionalización nos permite observar cómo ha ido evolucionando la concepción de este proceso de expansión al extranjero, desde la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith y la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo hasta la teoría ecléctica de Dunning que establece que una empresa se internacionalizará en función de si posee activos de los que sus competidores carezcan y dependiendo de la rentabilidad que resulte de explotar dichos activos en un país extranjero. Diversos elementos de estas teorías siguen siendo apreciables en la actualidad, por ejemplo, ha quedado patente la enorme ventaja que supone para Alibaba

la red de proveedores y fabricantes chinos con la que cuenta, activo que la empresa está permitiendo usar a jugadores internacionales a cambio de entrar en sus mercados, como es el caso de la adquisición de Vendio.

También se puede concluir que todo este contenido teórico debe ponerse en un contexto globalizado en el que surgen desafíos para la internacionalización de empresas. Se mencionaba la política agresiva de Estados Unidos en su guerra comercial con China y el impacto que medidas como la imposición de aranceles o la no suscripción de tratados internacionales pueden tener para las empresas americanas, así como para las empresas del resto del mundo que quieran entrar en el mercado americano. Por otro lado, este sistema interconectado conduce a que las crisis económicas sucedan a escala global, como comprobábamos en el caso de la crisis financiera asiática y su impacto en Occidente. Desde luego estos son factores con los que las empresas deben lidiar al planificar su estrategia y que requieren continua atención desde la directiva de cada compañía con presencia internacional.

El análisis de las distintas estrategias y modos de entrada permite apreciar la gran versatilidad de las diferentes maneras de atacar mercados extranjeros y el equilibrio que existe entre la dedicación de recursos y el nivel de involucración de las empresas en el extranjero. Es preciso estudiar las ventajas y desventajas de las distintas estrategias ya que no hay una estrategia claramente ideal para la generalidad de empresas, sino que cada una debe encontrar aquella estrategia que más le convenga. Un claro ejemplo de los efectos positivos y negativos de una estrategia lo encontrábamos con Google, empresa que sigue una estrategia de exportación centralizando su base de operaciones en California y explotando su negocio a nivel internacional con mínimas adaptaciones lo que incurre en el riesgo de competidores locales cualificados con un mayor conocimiento del consumidor se adelanten, como es el caso de Naver en Corea.

El estudio realizado sobre la evolución reciente de China ha permitido entender cuáles han sido los pilares de su éxito: la iniciativa gubernamental, la eficiencia de su *supply chain* y producción y la necesidad de las grandes empresas chinas de expandir su negocio al resto del mundo para seguir capturando valor. Estos factores determinantes permiten concluir que el crecimiento de China será continuo en los próximos años, pese a que la guerra comercial con Estados Unidos puede causar graves problemas a sus empresas. Esto presente un problema que deberán solventar para poder instaurarse definitivamente en

Norteamérica e Europa, además de ser imperativo ganarse la confianza de los consumidores occidentales, desafío que muchas empresas chinas acometen asociándose y cooperando con empresas occidentales que cuentan con la aprobación del público general.

Por último, el estudio de la expansión internacional de Alibaba arroja como conclusión principal la importancia de la versatilidad de estrategias y modos de entrada que puede utilizar una empresa para entrar en mercados muy diferentes. De esta manera, es destacable la utilidad de una *joint venture* para entrar por primera vez en un mercado desconocido como era el caso del mercado chino para Yahoo. Resulta de interés ver como Yahoo ha pasado por tres modos de entrada distintos en China, empezando por un desarrollo interno, para luego adquirir una empresa local y, finalmente, terminar en un acuerdo de *joint venture* con Alibaba. Esto permite concluir la importancia de contar con un jugador local al entrar nuevos mercados y las dificultades de ejercer la dirección de filiales o empresas recientemente adquiridas desde otro país, existiendo evidentes barreras culturales, de comunicación y práctica empresarial.

Por otro lado, el estudio de las adquisiciones de Lazada y Vendio permiten entender cómo piensa un gigante como Alibaba a la hora de expandir su negocio a zonas geográficas muy competitivas, como es el caso de Estados Unidos y el sudeste asiático. Es preciso resaltar que, ambos casos, Alibaba optó por que las empresas adquiridas no se integrasen totalmente en Alibaba, preservando su imagen de marca y su dirección. Sin embargo, pese a gozar de cierta independencia, Alibaba se aseguró del éxito de sus adquisiciones, eliminando numerosos competidores en el caso de Lazada y aportando una nueva red de proveedores y un acceso a un mercado totalmente online en el caso de Vendio. Por lo tanto, en casos de empresas con una gran capacidad tecnológica como Alibaba, adquirir empresas, dotándolas de ventajas respecto a su competencia local, pero sin que estas pierdan su esencia parece ser el camino a seguir.

## CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA

- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth . *Academy of Management Journal*, 909-924.
- Bai, J., Chen, M., Liu, J., Mu, X., & Yi, D. (2020). *Search and Information Frictions on Global E-Commerce Platforms: Evidence from Aliexpress*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Berger, S., & Dor, R. (1996). National Diversity and Global Capitalism. *Cornell University Press*.
- Bloomberg. (2021). How Trump's Trade War Built Shein, China's First Global Fashion Giant . *Bloomberg*.
- Boisot, M. (2004). *Notes on the internationalization of Chinese firms*. Barcelona: Universidad de Cataluña.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalisation processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 471-487.
- Boyer, R. (1999). Dos desafíos para el siglo XXI: disciplinar las finanzas y organizar la internacionalización. *Revista Cepal*.
- Brewster, R. (2019). Analyzing the Trump Administration's International Trade Strategy. *Fordham International Law Journal*.
- Buckley, P. (2006). Stephen Hymer: Three phases, one approach? *International Business Review*, 140-147.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres: Macmillan.
- Buzzell, R., & Gale, B. (1987). The PIMS principles: Linking strategy to performance . *The Free Press, New York* .
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores* . McGraw-Hill Interamericana de España,.
- Cardozo, P., & Chavarro, A. (2007). Teorías de Internacionalización. *Panorama*, 4-23.
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. (2018). *Carta de servicios*.
- Chatterjee, S. (1990). Excess resources, utilization costs, and mode of entry. *Academy of Management Journal*, 780-800.
- Child, J., & Rodrigues, S. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and Organization Review*.

- Cunningham, M., & Homse, E. (1982). An interactive approach to marketing strategy. En *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation*. Gdańsk University of Technology Publishers.
- Decker, S. (2014). Decision Making And Problem Solving An Insider's Account of the Yahoo-Alibaba Deal . *Harvard Business Review*.
- Dunning, J. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal International Business Studies*, 9-31.
- Eisenhardt, K., & Brown, S. (1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still K. Eisenhardt and S. Brown . *Harvard Business Review*, 60-69.
- Fernández-Otheo, C. (2005). *El cambio de la posición española en el escenario de la inversión directa internacional*. Madrid: ICEX.
- Fillis, I. (2001). *Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions*. Management Decisions.
- Fonda, D. (2002). Look out, Whirlpool: appliance maker Haier quietly went global, and now its white goods are everywhere. *Time*.
- Fondo Monetario Internacional. (1997). *World Economic Outlook*. Washington, DC.
- Fondo Monetario Internacional. (2009). *Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*.
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *IMF World Economic Outlook*.
- Fuller, J., Jacobides, M., & Reeves, M. (2019). The Myths and Realities of Business Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*.
- Globalization Partners International. (2016). *Obama on Challenges and Rewards of Globalization*.
- Godement, F. (1999). *The Downsizing of Asia*. Londres: Routledge.
- Godoy, M. (2021). Shein, luces y sombras del misterioso gigante chino de la moda online que obsesiona a la generación Z . *Business Insider*.
- Gruszczynski, L., & Lawrence, J. (2019). Trump, International Trade and Populism. En *Netherlands Yearbook of International Law*. La Haya: Asser Press.
- Hirsch, S. (1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*.
- Hout, T., Porter, M., & Rudden, E. (1982). International Business: How Global Companies Win Out . *Harvard Business Review* .
- Ietto-Gillies, G. (2012). *Transnational corporations and international production: concepts, theories and effects*. Edward Elgar Publishing.

- Johansson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy*. Edinburgh: Pearson Education.
- Jung, J., Ugboma, M., & Liow, A. (2015). Does Alibaba's Magic Work Outside China? *Thunderbird International Business Review*.
- Kittilaksanawong, W., & Izzati, N. (2018). Alibaba Group: Acquiring Lazada to Win the Southeast Asia E-Commerce Battle. *Harvard Business Review*.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 121-141.
- Leamer, E. E. (1995). The Heckscher-Ohlin model in theory and practice. *Princeton Studies in International Finance*.
- Levitt, T. (1983). The globalisation of markets. *Harvard Business Review*.
- Lingliang, Q. (2019). Buying Power: Alibaba in South-East Asia. *Australian National University Press*.
- Liu, H., & Li, K. (2002). Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study. *European Management Journal*, 699-706.
- Lugo, J. (2007). Internacionalización empresarial, globalización y competitividad. *Gestiopolis*.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Informes de Comercio Exterior*.
- Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.
- Spence, M. (1984). Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational Industries. *American Economic Review*, 356-360.
- Teece, D. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1997). *International Marketing*. The Dryden Press.
- The Economist. (2005). The dragon tucks in. *The Economist*.
- VASS Company. (2019). *Cambio de paradigma en las estrategias de internacionalización*.
- Vendio. (16 de Marzo de 2022). *Vendio*. Obtenido de <https://www.vendio.com/ecommerce/alibaba-acquisition-faq>
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En O. Villarreal.

- Walter, G. P. (1986). International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy . *Journal of International Business Studies*, 55-69.
- Wei, D. (29 de Junio de 2010). Alibaba CEO on Acquisition of Vendio. (P. Commerce, Entrevistador)
- Whitelock, J., & Munday, P. (1993). Two cases in the industrial explosives industry. *Journal of International Marketing*, 19-30.
- Williamson, P., & Zeng, M. (2009). Emerging Multinationals from Emerging Markets: Chinese multinationals: Emerging through new global gateways. *Cambridge University Press*.
- Wood, A. (1994). Give Heckscher and Ohlin a Chance. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 20-49.
- Worldmeter. (14 de Marzo de 2022). *Worldmeter*. Obtenido de <https://www.worldometers.info/world-population/south-eastern-asia-population/>
- World Trade Organization. (2001). *Accession of the People's Republic of China*.
- Yip, G. (1982). Diversification entry: internal development vs. acquisition. *Strategic Management Journal* , 331-345.
- Yip, G. (1989). Global Strategy in a World of Nations? *MIT SLOAN Management Review* .
- Zeng, M. (2018). Alibaba and the Future of Business Lessons from China's innovative digital giant. *Harvard Business Review*.