

# ¿Cuál es la mejor estrategia global para Internet?



20

**Mauro F. Guillén**  
Dr. Felix Zandman  
Professor of Management  
at The Wharton School,  
and of Sociology in the  
Department of Sociology



[www-management.wharton.upenn.edu/guillen](http://www-management.wharton.upenn.edu/guillen)  
[guillen@wharton.upenn.edu](mailto:guillen@wharton.upenn.edu)

## Introducción

No se esperaba que fuese de este modo. Hacer negocios internacionales a través de Internet no es tan sencillo como pinchar con el ratón unas cuantas veces. Empresas de todo el mundo están empezando a aterrizar en la cruda realidad: en la era de Internet las fronteras nacionales importan, y además muchísimo. Las empresas están teniendo dificultades para servir el mercado global de Internet como si se tratase de un mercado único. Las diferentes legislaciones nacionales, preferencias y hábitos de consumo locales, monedas, idiomas, demografía de los usuarios y actitudes ante la fijación de precios o la calidad son factores que actúan en contra de la existencia de estrategias globales de Internet que traten a todos los mercados nacionales por igual. Ya era hora –al menos en ‘tiempo Internet’–, que empresas como **Yahoo!**, **Amazon** o **eBay** reconociesen que una de las claves para que una estrategia de Internet tenga éxito y rentabilidad consiste en cierto grado de adaptación local a cada mercado nacional específico. Por ejemplo, Yahoo! dispone de veintidós portales específicos para diferentes países y en trece idiomas. Después de todo, Internet no parece ser tan "global". Y algunas empresas, como **Chateauonline**, que vende vinos on line, se han dado cuenta de –y han apostado por– la idea de que "la magia de Internet descansa en que las cosas pueden

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

Internet es un poderoso medio para acceder y prestar servicios a clientes de todas partes del mundo. Sin embargo, las empresas han aprendido que las diferencias existentes entre países en materia de infraestructura, legislaciones, idioma, demografía de los usuarios, comportamientos de consumo, métodos de pago y monedas comportan grandes retos para un sencillo modelo global de operaciones internacionales. Este artículo examina no sólo las oportunidades de integración global, sino también la necesidad de tener sensibilidad local, mostrando cómo las empresas que operan en distintos países pueden utilizar Internet como herramienta de marketing de un modo efectivo. Se utilizan varios ejemplos –libros, música, vinos, componentes industriales, servicios de información y servicios financieros–, para ilustrar las oportunidades y los peligros asociados al comercio internacional a través de la Red.



#### EXECUTIVE SUMMARY

The Internet is a powerful medium for reaching and servicing customers around the world. Firms, however, have learned that cross-national differences in infrastructure, regulation, language, buyer demographics and behavior, payment methods, and currencies pose formidable challenges to the simple global model of international operations. This paper examines not only the opportunities for global integration but also the needs for local responsiveness, showing how firms operating across borders can use the Internet effectively as a marketing tool. A variety of examples-books, music, wines, and industrial components as well as information and financial services-are used to illustrate the potential and the pitfalls of Internet-based selling across borders.

hacerse a medida, especializadas e individualizadas" (Gray 2000). Darse cuenta que "ser global" por sí solo no garantiza el éxito es algo contrario a muchas prácticas de gestión y pensamiento estratégico de Internet (Pitt, Berthon y Berthon 1999). Algunos años antes de que Internet se convirtiese en lo que conocemos hoy en día, **Harold Levitt** escribía el influyente artículo *The Globalization of Markets* (1983), en el que proponía que las empresas podían estandarizar sus enfoques a la hora de introducirse en mercados exteriores, acentuando sus similitudes en lugar de sus diferencias. A pesar de que los actuales cambios tecnológicos, económicos y demográficos conceden cierta credibilidad al punto de vista de Levitt, no está del todo claro que una estrategia global proporcione siempre los mayores beneficios. De hecho, existe abundante evidencia que muestra que, dependiendo de la naturaleza del producto y del sector, la adaptación local puede ser un mejor medio para ganar dinero (Douglas y Wind, 1987; Whitelock y Pimblett, 1997). Al contrario de lo que generalmente se cree, ser sensible a las condiciones locales puede contribuir al logro de una rentabilidad sostenible para cierta clase de bienes o servicios y en ciertos mercados de Internet.

Es el momento de hacer balance en la elaboración de estrategias para Internet. En particular, muchos de los pioneros del *márketing on line* adoptaron inmediatamente el supuesto de que el nuevo medio modificaba las relaciones entre vendedor y comprador en beneficio del último,

y que la geografía cada vez era más irrelevante (Porter 2001). Después de todo, una empresa abre una página web en Wichita (Kansas), y personas de todas partes del mundo pueden visitarla. Sin embargo la realidad no parece ser tan extremadamente sencilla. En recientes investigaciones sobre una amplia variedad de bienes y servicios, se llega a la conclusión de que la dispersión y discriminación de precios no es algo que ocurra con menor frecuencia en Internet que en los canales tradicionales de distribución,

sugiriendo que los vendedores todavía llevan la batuta (Brynjolfsson y Smith, 2000). Internet posiblemente ofrezca a los consumidores la posibilidad de comparar precios, pero también proporciona a los vendedores la oportunidad de seguirle la pista, de una forma prácticamente automática y con un alto grado de precisión, al comportamiento de los consumidores. Simplemente, no está del todo claro que las transacciones a través de Internet sean más 'transparentes' que las tran-

*En la búsqueda del crecimiento y la rentabilidad, las empresas de Internet que venden directamente a consumidores se enfrentan a retos como los de las empresas de la vieja economía*

sacciones tradicionales, o que la asimetría de información entre vendedor y comprador esté desapareciendo. Al contrario. La evidencia indica que los vendedores *on line* son capaces de encontrar el modo de utilizar en su favor las posibilidades de este nuevo medio en lugar de utilizarlo a favor de los consumidores –pensemos en las *cookies* y el *data mining*–. Es más, la reputación y la marca siguen siendo tan relevantes –y rentables– en la nueva como en la vieja economía, ofreciendo enormes oportunidades de segmentación de los mercados y discriminación de precios (Smith, Bailey y Brynjolfsson, 1999). En otras palabras, en la búsqueda del crecimiento y la rentabilidad, las empresas de Internet que venden directamente a los consumidores se han de enfrentar a retos y oportunidades similares a los que encontraron en el camino las empresas de la llamada vieja economía (Porter 2001; Mahadevan, 2000).

#### PALABRAS CLAVE

Internet, estrategia, modelo global de operaciones internacionales

#### KEY WORDS

Internet, strategy, global model of international operations

### ¿Por qué la geografía es importante?

Es difícil ignorar todos los síntomas que muestran la importancia que tiene la geografía en la era de Internet. Las empresas están creando páginas web especiales para cada país, cada una con su estructura, idioma, ofertas de productos y *banners* de publicidad específicos. Los precios se muestran en la moneda local y las promociones y descuentos especiales varían entre países. El *márketing* a través de la Red dirigido a determinados acontecimientos depende de las peculiaridades nacionales. Por ejemplo, el día de San Valentín no se celebra en todos los sitios. En muchas ocasiones las empresas firman una alianza o crean una *joint venture* para captar precisamente el conocimiento y capital locales. A continuación se describen los principales aspectos en los que difieren los mercados nacionales de Internet. No se trata de un listado exhaustivo, pero incluye las diferencias fundamentales que cualquier empresa de Internet con aspiraciones globales debería tener en cuenta.

· **INFRAESTRUCTURA.** La infraestructura de telecomunicaciones y de Internet varía notablemente entre países (Suárez y Guillén, 2001). Tres son tal vez los aspectos especialmente relevantes al diseñar cualquier estrategia. En primer lugar, el ancho de banda internacional instalado establece límites a la velocidad a la que información fluye entre una página web extranjera y un consumidor local. Una de las posibles soluciones que las empresas podrían adoptar consistiría en rediseñar sus páginas web para que la descarga de páginas fuese más rápida. El número de veces que se ha de pinchar el ratón –*click-thrus*– hasta completar una compra puede que también deban reducirse. En segundo lugar, existen asombrosas diferencias entre países en términos de

porcentaje de usuarios que acceden a Internet a través del ordenador, el televisor o el teléfono móvil. En algunos países como Argentina, menos del 20% de los hogares dispone de ordenador, pero más del 50% tiene televisión por cable. En varios países europeos y latinoamericanos hay más teléfonos móviles que líneas fijas. Cualquier estrategia global de Internet de la empresa debe tener en cuenta estas diferencias. El tercer motivo por el que la infraestructura es importante tiene que ver con el coste de utilización de Internet. En algunos países aún no hay tarifas planas de acceso, lo cual provoca que para los consumidores sea muy caro comparar precios entre varias páginas web o navegar a través de un considerable número de páginas para obtener

información o realizar una compra. Los costes locales de acceso afectarán al potencial de crecimiento del mercado, y podrían indicar que las empresas necesitan segmentar el mercado para ser eficaces y rentables.

· **DISTANCIA GEOGRÁFICA.** Es posible que el mundo haya encogido como consecuencia de la globalización y de Internet, pero las distancias aún se miden en millas o kilómetros. En palabras de **Mike Comstock**, vicepresidente senior de planificación y comercio electrónico en **DHL**, "un compact disk de

veintisiete dólares puede acabar costando casi doscientos dólares cuando llega a determinados destinos" (Leibs, 2000). Es difícil infravalorar la necesidad de una logística de distribución eficiente en costes cuando se trata de pedidos internacionales de bienes tangibles. No obstante, la capacidad para repartir sin retrasos determinada mercancía física no es el único reto. El tratamiento y reposición de los productos devueltos puede convertirse en una pesadilla, en especial si se tienen en cuenta las diferentes regulaciones nacionales y preferencias de los consumidores respecto a la política de devoluciones. A nadie sorprende que según estimaciones de *Direct Marketing Association*, tan sólo el 46% de las empresas de márketing directo con operaciones de comercio electrónico realicen transacciones internacionales. En tanto en cuanto el crecimiento de Internet sea proporcionalmente mayor en el resto del mundo que en Estados Unidos, las empresas estadounidenses que no tengan capacidad para satisfacer pedidos en el exterior podrían quedar relegadas al furgón de cola.

· **IDIOMA.** El mundo sería más sencillo –y posiblemente más aburrido–, si el único idioma fuese el inglés. Son demasiadas las empresas de comercio electrónico que han hecho caso omiso de la regla de oro

*Son demasiadas las empresas de comercio electrónico que han hecho caso omiso de la regla de oro del márketing que dice que para saber vender hay que emplear el mismo lenguaje que los clientes*

del marketing, a saber: que para vender hay que emplear el lenguaje de los clientes. A los consumidores les gusta comprar productos y servicios en su propio idioma, en especial si en el proceso de compra es necesario comprender ciertas cláusulas contractuales. No obstante, se estima que más del 80% de las páginas web de Estados Unidos aparecen tan sólo en inglés (Andrews, 1999). Para este problema existen algunas soluciones tecnológicas, como las páginas de traducción o los mecanismos de conversión. Sin embargo, estas soluciones automáticas pueden proporcionar traducciones poco precisas y generar confusión, pudiendo salir perjudicada la reputación de la empresa. Muchas empresas –entre las que se encuentran algunas tan poderosas como Yahoo!, Lycos, Amazon o Dell–, se han visto obligadas a crear páginas web específicas para países en su idioma correspondiente. Por ejemplo, Dell ha traducido su página web a decenas de idiomas, y en la actualidad el 20% de sus ventas se consiguen en terceros países, un porcentaje que probablemente aumente ya que dos tercios de sus ventas de ordenadores tienen lugar fuera de Estados Unidos. No obstante, los problemas surgidos debido a la existencia de diferencias idiomáticas no se limitan exclusivamente al ámbito de diseño de páginas web. Antes de que un potencial cliente visite una página web es necesario que sepa de su existencia. Por desgracia la mayoría de los buscadores y directorios son específicos para cada país, y sólo funcionan introduciendo términos o palabras clave en determinado idioma. Las empresas no pueden suponer que los usuarios de un país en particular saben cómo buscar la página web de la empresa utilizando un buscador extranjero. Una solución eficiente en costes es crear una página resumen del sitio web, traducirla a varios idiomas y colgarla en buscadores y directorios locales. También se puede intentar no utilizar palabras y emplear imágenes e iconos como herramientas de navegación. No obstante habría que tener en cuenta que los colores tienen diferentes connotaciones en culturas diferentes.

· **COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES.** Por si el idioma no fuese suficiente complicación, también existen diferencias en gustos y preferencias. Estas diferencias son especialmente pronunciadas en el caso de bienes ‘culturales’ como puede ser la comida, el vino o los espectáculos. Incluso los bienes de consumo duraderos manifiestan enormes diferencias en gustos entre los países. Es necesario que las empresas tengan en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores a la hora de seleccionar la mercancía que va a ofrecer. Ahora los portales de tiendas on line ofrecen descuentos especiales y selecciones diferentes en cada país. Por ejemplo, el portal español proveedor de servicios de Internet, **Terra Networks**, ahora denominado **Terra**





**Lycos**, tiene páginas web separadas con tiendas electrónicas separadas en dieciséis países diferentes. Los directivos de cada país son responsables de la selección de las mercancías y ofertas especiales.

La actitud de los consumidores ante el márketing directo y la compra a distancia varía considerablemente de país a país. La cultura americana de "compras por catálogo" no existe en todos los países. Resulta sintomático señalar que el presidente **Franklin Roosevelt** en cierta ocasión se refirió al catálogo de **Sears** –y no a la Constitución–, como el mejor modo de expresar el éxito de Estados Unidos frente al mundo. Las compras por correo no son algo tan habitual en otros países. Éste es un importante motivo por el que los consumidores de muchos países son más reticentes a comprar on line que el consumidor medio estadounidense. También resulta bastante complicado estandarizar a escala mundial las ventas relacionadas con determinados acontecimientos. Por ejemplo, el día de la madre no se celebra en todos los países, y aunque así fuese, no se celebra el mismo día o mes. Por último, la sensibilidad de los consumidores ante los precios puede diferir sistemáticamente entre países. Es imprescindible evaluar cuidadosamente las diferencias en paridad de compra, disponibilidad de canales alternativos o el grado de competitividad local. En muchos casos las empresas de Internet se ven obligadas a adoptar una política de fijación de precios específica para cada país.

· **DEMOGRAFÍA DEL USUARIO.** A pesar del crecimiento mundial de la población que utiliza Internet, no se debe asumir que todos los consumidores son homogéneos. Por ejemplo, en la mayoría de países latinoamericanos tan sólo el 10% de los usuarios de Internet son mujeres, mientras que en Estados Unidos y Europa este porcentaje prácticamente alcanza el 50%. Las empresas cuyo objetivo sea por ejemplo vender productos y servicios relacionados con la salud lo tendrán difícil para conseguir que sus ventas crezcan en países donde haya pocas mujeres que naveguen por la Red al ser las mujeres las que toman la mayor parte de las decisiones relacionadas con la salud. Igualmente, en algunos países la mayoría de los usuarios de Internet residen en las principales áreas metropolitanas, lo cual simplifica significativamente la logística y distribución. Por el contrario, en otros países los usuarios de Internet que pertenecen al ámbito rural suponen un importante porcentaje. Las empresas deben anticipar el impacto de las características demográficas a la hora de introducirse en mercados exteriores o corren el riesgo de asignar sus recursos ineficientemente.

· **MODOS DE PAGO.** Los métodos de pago y costumbres varían enormemente de país a país. La mayor parte del crecimiento del comercio electrónico se ha basado en el supuesto de que la gente tiene tarjeta



de crédito. No obstante, raro es el país en el que la mayoría de la población adulta dispone de tarjeta de crédito. Lo habitual es que más del 75% de la población adulta no tenga tarjeta. Es más, en muchos países incluso la gente que tiene tarjeta es reticente a utilizarla en Internet por motivos de seguridad. El comercio electrónico basado en las tarjetas de crédito tiene ante sí enormes dificultades que salvar, incluso en la rica Europa occidental. Muchos compradores, y también vendedores, prefieren las transferencias bancarias o el pago contra reembolso. Y no olvidemos que las normas legales y culturales relacionadas con el crédito varían significativamente por todo el mundo. En algunos países se espera que el vendedor facilite al consumidor o al cliente la obtención de crédito. En otros comprar a crédito es algo inusual. El porcentaje de facturas vencidas y no pagadas o simplemente impagadas también es sistemáticamente diferente entre países, lo cual obliga a las empresas a diseñar a la carta sus políticas de cobro. Algunas empresas están haciendo de la necesidad virtud aprovechando las diferencias en los sistemas de pago. En Japón –donde sólo el 10% del comercio electrónico se abona con tarjeta de crédito–, la empresa **7-Eleven** ahora ofrece a los consumidores la posibilidad de recoger y pagar los productos adquiridos online en cualquiera de sus 8.000 establecimientos. "Este proyecto, llamado 7dream.com, podría perfectamente convertirse en la infraestructura dominante de compra y pago para el comercio electrónico en Japón" (Sawhney y Mandall, 2000)

· **DIVISAS.** Muchas empresas de Internet tampoco lo tienen claro a la hora de decidir en qué divisa deben aparecer los precios cuando consumidores de diversos países visitan la página web. Por ejemplo, eBay se ganó la antipatía de muchos clientes extranjeros al aparecer los precios tan sólo en dólares. La página de subastas se ha tenido que enfrentar a la creciente y dura competencia de **QXL** en el Reino Unido, **Ricardo** en Alemania, **iBazaar** en Francia, **Bidlet** en Suecia o **DeRemate** en toda Latinoamérica. Se supone que Internet fomenta que los consumidores comparen precios de manera instantánea. La existencia de monedas diferentes pone en entredicho semejante promesa a menos que las empresas creen páginas web específicas en diferentes divisas o bien utilicen su imaginación. Algunas páginas web ofrecen herramientas de conversión de divisas, pero a veces simplemente pasan a formar parte del conjunto de frustraciones de los consumidores, ya que el tipo de cambio que se aplica depende del método de pago empleado. Así,

*Internet esconde varios retos  
transfronterizos para toda empresa  
que tenga intención de utilizar la  
Red para hacer negocios*



parece ser que las empresas de Internet han de aceptar la existencia de múltiples divisas e intentar utilizarlo como herramienta de discriminación de precios. Las empresas también deberían supervisar constantemente las fluctuaciones cambiarias ya que durante el desfase temporal entre el momento en que se realiza el pedido y el pago se encuentran expuestas a los riesgos cambiarios.

· **REPUTACIÓN.** Tal vez el aspecto menos conocido y comprendido de la geografía en la era de Internet es el hecho de que los clientes muestran cierta tendencia a hacer inferencia sobre la reputación de la empresa o la calidad de un producto en base al país de origen. Pocos son los consumidores que no están dispuestos a pagar un precio mayor por un reloj suizo, un champagne francés o un coche compacto japonés que por

sustitutos producidos en otros países. Internet no elimina este efecto "país de origen". El origen de la página web, así como de los productos y servicios que se venden a través de ella, puede tener un gran impacto sobre como perciben los clientes su calidad y valor. El país que se asocia con determinada página web –independientemente del país en que esté el servidor– puede ser información crucial para las empresas que venden datos, productos financieros o hacen subastas *on line*.

Obviamente en el caso de productos de marca, el país de origen de la mercancía por sí mismo posiblemente siga siendo más importante que el país de origen de la página web. Para los bienes de consumo la reputación y origen del vendedor electrónico puede acabar siendo determinante para las expectativas de los consumidores.

### ¿Qué estrategia es la mejor?

Tal y como acabamos de ver, Internet esconde una serie de retos transfronterizos para toda empresa que tenga intención de utilizar la Red como instrumento para hacer negocios a escala internacional. Afortunadamente muchos de estos retos no son nuevos. Las empresas ya han hecho frente a diversas peculiaridades nacionales antes del inicio de la era de Internet, y sus éxitos y fracasos son una guía a seguir para los mercados online. Hay un tipo específico de organización –las multinacionales–, que está acostumbrado a luchar contra las dificultades mundanas causadas por la distancia, cultura, idioma, políticas y similares.

Si las empresas punto.com quieren aprovechar las ventajas que Internet ofrece como instrumento para hacer negocios a escala inter-

28 **Lo que se vende a través de Internet es diferente, y puede condicionar que la empresa opte por la sensibilidad local, la integración global o ambas**

nacional, es necesario que comprendan el dilema básico presente en toda operación transfronteriza. Las multinacionales son organizaciones diseñadas para satisfacer dos tipos de demandas en conflicto. Por un lado, toda multinacional necesita suministrar lo que el cliente quiere, incluso si ello precisa poner en marcha una costosa campaña de adaptación y sensibilización al entorno local. Por otro lado, las multinacionales desean mejorar la eficiencia de sus operaciones con integraciones que van más allá de las fronteras nacionales con el fin de que las empresas locales no consigan resultados mejores en cada mercado local. (Porter 1987; Bartlett y Ghoshal 1989). Comprender la importancia relativa de la sensibilización al entorno local y la integración global forma parte del secreto de una estrategia internacional de éxito de toda empresa, incluyendo las empresas de Internet. Dependiendo de la naturaleza del producto o del servicio, la empresa se tendrá que enfrentar a diferentes grados de tensión entre la sensibilización al entorno local y la integración global.

Los bienes y servicios que se venden a través de Internet también son sistemáticamente diferentes, y por tanto pueden condicionar que la empresa opte por la sensibilidad local, la integración global o ambas (véase cuadro 1). Para aquellos productos cuyas características y resultados pueden ser examinados sin dificultad directamente por el consumidor será necesario un alto componente de sensibilización ante lo local en cuanto al diseño de la página web, idioma, divisa local, políticas de control y devoluciones, y opciones de pago, así como en tér-



Cuadro 1 Estrategias internacionales de Internet según la naturaleza del bien o servicio que se vende

SENSIBILIDAD LOCAL	INTEGRIDAD GLOBAL	
	Alta	Baja
<b>Alta</b>	Bienes y servicios culturales o regulados [Estrategia transnacional adaptada a los costes] Ejemplos: vinos, productos financieros, información	Bienes y servicios "que se pueden ver y tocar" [Estrategia diferenciada a nivel nacional] Ejemplos: vestido, coches de segunda mano, arte de colección, subastas
<b>Baja</b>	Bienes de consumo globales [Estrategia global de bajos costes] Ejemplos: libros, CDs, videos, discos de segunda mano, bienes y componentes industriales	Bienes de consumo locales [Estrategia de adaptación 100% local] Ejemplos: productos agrarios, acceso a Internet

Adaptación de Bartlett (1986), y Prahalad y Doz (1987)

minos de inversión en servicios al cliente. Para estos bienes y servicios "que se pueden ver y tocar" es necesario que las empresas implementen estrategias diferenciadas para cada país, pero no siempre es necesaria una fuerte integración global (cuadrante 1 del cuadro 1). Entre otros ejemplos podemos señalar el vestido, los coches de segunda mano, el arte susceptible de colección o los bienes que se ofrecen a través de subastas online (De Figueiredo 2000). Las empresas de Internet que venden productos "que se pueden ver y tocar" deben elegir sus mercados nacionales cuidadosamente, asegurándose de que existe el suficiente potencial de crecimiento para justificar una estrategia que consiste en explotar las peculiaridades de cada mercado sin sacrificar la eficiencia.

Independientemente de su carácter cultural obvio, bienes como libros, CDs y vídeos se han convertido en bienes de consumo globales, como si se tratase de meros componentes industriales. Las multinacionales que venden este tipo de bienes a través de Internet harían bien en seguir la estrategia contraria a la propuesta para los bienes "que se pueden ver y tocar" (cuadrante 3). En este caso el reto consiste en ser eficiente en costes para poder ofrecer una amplia selección de bienes a los precios más competitivos. La clave consiste en buscar y explotar economías de escala y de alcance haciendo integraciones globales que vayan más allá de las fronteras nacionales para que de este modo la multinacional pueda desarrollar una ventaja competitiva distintiva entre los vendedores electrónicos que tengan tan sólo presencia en un mercado nacional, cuya principal fortaleza reside en ofrecer productos a la carta. La estrategia global de bajos costes es la principal ventaja competitiva frente a los competidores locales de empresas como Amazon, Dell o eToys. Suelen tener páginas web y condiciones de venta estandarizadas, pero se adaptan a determinadas peculiaridades locales sin sacrificar por ello eficiencia. Es necesario tener mucho cuidado y comprender que los bienes de consumo también pueden ser locales, ya que las fronteras nacionales o la mera distancia geográfica pueden conseguir que todo intento de integración global sea inútil. Ejemplos de bienes de consumo locales son los servicios de acceso a Internet y productos agrarios (cuadrante 2).

Los bienes y servicios puramente culturales o los regulados son tal vez la única categoría que claramente necesita tanto un alto grado de sensibilidad ante el entorno local como de integración global (cuadrante 4). Los vendedores *on line* de vinos, productos financieros o datos comprenden que los gustos, preferencias y regulaciones nacionales les obligan a diseñar su estrategia a la medida de cada mercado, y con una escala global podrían recortar costes considerablemente y al



mismo tiempo ofrecer una amplia selección de productos y servicios, superando así a las empresas puramente locales. Una estrategia internacional con adaptación de costes es la mejor para este tipo de bienes y servicios. Esta estrategia va a ser cara, ya que es necesario hacer a medida el diseño de páginas web, idioma, divisas, métodos de pago y políticas de control y devoluciones, y al mismo tiempo ofrecer una amplia variedad de productos y servicios a bajos precios.

Es preciso que el responsable de Internet en la empresa –ya sea una punto.com o una empresa establecida–, tenga presente que toda internacionalización de éxito obliga a tomar decisiones que van más allá de una mera declaración de intenciones. La cuestión de si las empresas pueden utilizar Internet como un instrumento global no es simple retórica ni despierta únicamente el interés en el ámbito académico. A medida que Internet se propaga por el mundo, puede que el futuro de las empresas dependa del éxito que tengan a la hora de explotar las oportunidades internacionales. Y lo que es más importante, la clave no es si ser global es posible o necesario, sino cuál es el tipo de estrategia global más rentable para cada empresa. Ahora que el crecimiento y la cuota de mercado ya no se consideran referencias indicativas de los resultados conseguidos por las empresas de Internet, tal vez podamos empezar a hablar sobre cuál es la estrategia internacional más rentable en la era de Internet. El mensaje principal está claro: ganar dinero a nivel internacional depende del grado de entendimiento y equilibrio que alcance la empresa entre la sensibilidad ante lo local y la integración global.

*A medida que Internet se propaga por el mundo, puede que el futuro de las empresas dependa del éxito que tengan al explotar oportunidades internacionales*

---

## Bibliografía

- Andrews, Kelly J. 1999. "The World Wide Web Lives up to Its Name." *Zip/Target Marketing* 22 (June):48.
- Bartlett, Christopher, A.. 1986. "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge." En M. E. Porter, ed., *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 367-401.
- Bartlett, Christopher A., y Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson, Erik, y Michael D. Smith. 2000. "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers." *Management Science* 46 (April):563-585.

Caves, Richard E. 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. New York: Cambridge University Press.

De Figueiredo, John M. 2000. "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce." *Sloan Management Review* (Summer):41-52.

Douglas, Susan P., y Yoram Wind. 1987. "The Myth of Globalization." *Columbia Journal of World Business* Winter:19-29.

Forrester Research. 2000a. Sizing Global Online Exports. [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

2000b. Global e-Commerce Approaches Hypergrowth. [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

Gray, Robert. 2000. "Make the Most of Local Differences." *Marketing* April 13:27-28.

Guillén, Mauro F. 2001a. "Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social-Science Literature." *Annual Review of Sociology* 27:235-260.

2001b. "International Business." *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Publishers, Próxima publicación.

Guillén, Mauro F., y Sandra L. Suárez. 2001. "Developing the Internet: Entrepreneurship and Public Policy in Ireland, Singapore, Argentina, and Spain." *Telecommunications Policy* 25(5):349-371.

Kassaye, W. Wossen. 1997. "Global Advertising and the World Wide Web." *Business Horizons* May-June:33-42.

Leibs, Scott. 2000. "World of Difference." Available from: [www.glreach.com/eng/ed/art.php3](http://www.glreach.com/eng/ed/art.php3)

Levitt, Theodore. 1983. "The Globalization of Markets." *Harvard Business Review* May-June:2-11.

Mahadevan, B. 2000. "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy." *California Management Review* 42 (4) (Summer):55-69.

Nohria, Nitin, y Sumantra Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Joseey-Bass.

Pitt, Leyland, Pierre Berthon, y Jean-Paul Berthon. 1999. "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy." *Business Horizons* March-April:19-28.

Porter, Michael E. 1987. "Changing Patterns of International Competition." In David J. Teece, ed., *The Competitive Challenge*. Cambridge: Ballinger, pp. 27-57.

2001. "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* (March):63-78.

Prahalad, C.K., y Yves L. Doz. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.

Reichheld, Frederick F., y Phil Schefter. 2000. "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web." *Harvard Business Review* July-August:105-113.

Smith, Michael D., Joseph Bailey, y Erik Brynjolfsson. 1999. "Understanding Digital Markets: Review and Assessment." En Erik Brynjolfsson y Brian Kahin, eds., *Understanding the Digital Economy*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Sawhney, Mohanbir, y Sumant Mandal. 2000. "Go Global." Disponible en: [www.glreach.com/eng/ed/art.php3](http://www.glreach.com/eng/ed/art.php3)

Whitelock, Jeryl, y Carole Pimblett. 1997. "The Standardization Debate in International Marketing." *Journal of Global Marketing* 10:45-66.



Ilustración: Superstock