

Dificultades en la internacionalización de la empresa*



Álvaro Cuervo-Cazurra
Carlson School of
Management
University of Minnesota



acuervo@csom.umn.edu

La expansión a otros países, o internacionalización, provee a la empresa de muchos beneficios. La empresa puede aumentar de modo significativo las ventas de productos existentes, disfrutando con ello de mayores rendimientos sobre inversiones previas. También puede acceder a fuentes de materias primas, productos intermedios, o empleados cualificados a un menor coste o de mejor calidad que en el país de origen, lo que le permite mejorar los procesos productivos. Incluso puede obtener capacidades tecnológicas que no existen en el país de origen y de este modo mejorar su conocimiento. Antes de embarcarse en la expansión a otro país, para obtener alguno de estos objetivos, el empresario suele analizar con cuidado las características del país extranjero, estudia el entorno competitivo, y evalúa las ventajas de la empresa en comparación con los competidores. Una conclusión positiva de estos análisis lleva a la empresa a entrar en un país extranjero.

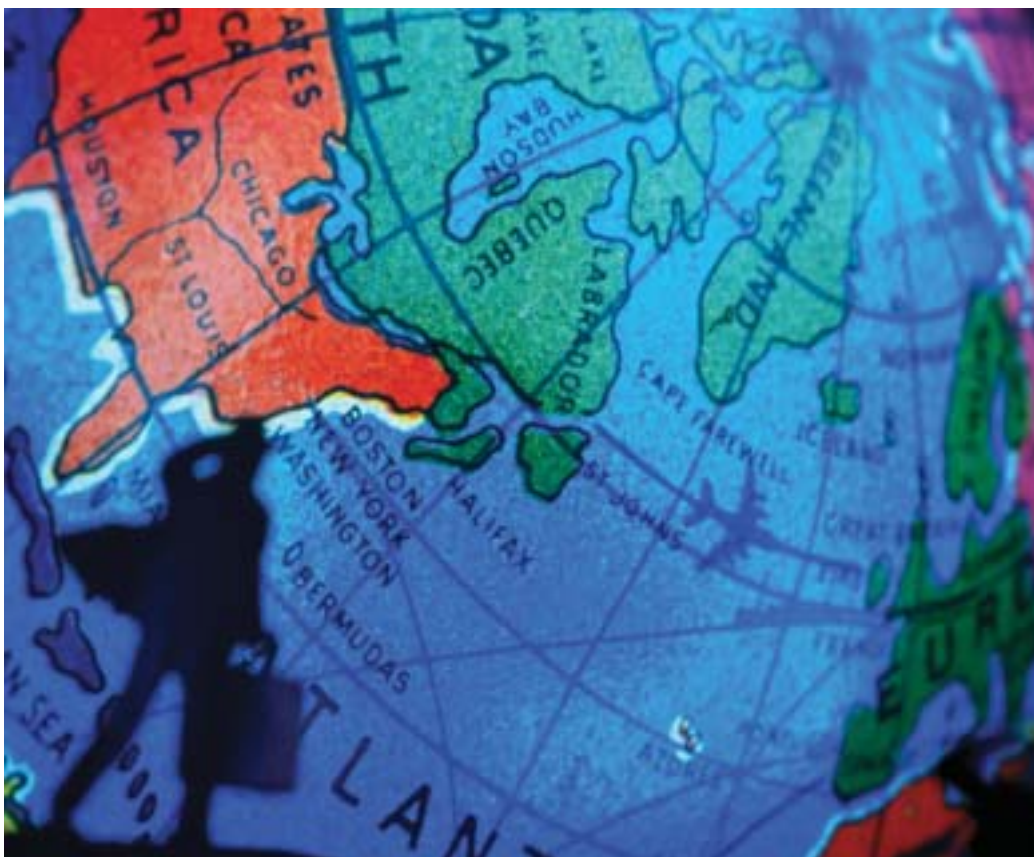
Sin embargo, a pesar de las buenas perspectivas iniciales, en muchos casos la operación en el país extranjero no alcanza los objetivos deseados; o los niveles de ventas esperados, o no se obtienen las materias primas, productos intermedios, o mano de obra al coste deseado, o no

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Clasifico las dificultades en la internacionalización de la empresa según su causa en seis tipos; esto facilita su identificación y solución. Tres tipos son causados por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas por los recursos transferidos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la carencia de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional.

EXECUTIVE SUMMARY

I classify the difficulties in the firm's internationalization into six types based on their cause; this helps identify and solve them. Three types are caused by existing firm resources: (1) the difficulty of transferring resources abroad, (2) the difficulty of transferring abroad the advantage provided by resources, and (3) the creation of a disadvantage abroad from the transferred resources. Another three originate in the lack of resources needed for: (4) becoming a multinational firm, (5) competing in a new industry, and (6) operating in a new institutional environment.



se materializa la mejora en los conocimientos y capacidades tecnológicas. El golpe de gracia viene cuando además de no obtener los objetivos deseados, la operación en el extranjero genera pérdidas. ¿Cómo es esto posible cuando los análisis iniciales del país extranjero, industria, y de las ventajas de la empresa eran positivos? En muchos casos la razón no es que estos estudios hayan sido erróneos, sino que no han sido completados con una evaluación de las fuentes de dificultades en la internacionalización.

Las dificultades en la internacionalización son la desventaja competitiva que la subsidiaria de una empresa extranjera tiene en comparación con sus competidores locales. Estudios previos han discutido este concepto bajo los nombres "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) (Hymer, 1976) o "handicap de ser extranjero" (liability of foreignness) (Zaheer, 1995). Los estudios empíricos se han centrado en analizar las consecuencias de estas dificultades. Estos estudios revelan que, al comparar las subsidiarias de empresas extranjeras con las empresas locales, las subsidiarias suelen tener peores resultados (Zaheer, 1995), ser menos eficientes (Miller y Parkhe, 2002), tener mayores probabilidades de

cierre (Zaheer y Mosakowski, 1997), e incluso suelen ser objeto de más pleitos judiciales (Mezias, 2002). Sin embargo, con el paso del tiempo, estas subsidiarias acaban teniendo la misma probabilidad de cierre que las empresas locales (Zaheer y Mosakowski, 1997). Las subsidiarias de empresas extranjeras logran superar las dificultades de algún modo. Para poder superar las dificultades es necesario primero entender su naturaleza. Para ello clasificamos las dificultades en seis tipos dependiendo de su causa; esto facilita la identificación y solución de las mismas. Estos seis tipos se agrupan en dos clases de dificultades dependiendo de su relación con los recursos¹ de la empresa. Tres tipos son causados por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la falta de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional. La tabla 1 resume las dificultades a la internacionalización y sus soluciones. Todas ellas son dificultades potenciales. Una empresa se puede enfrentar a todas, a unas pocas, o a ninguna de las dificultades dependiendo de sus características y de las características del país donde entra.

Tabla 1. Dificultades en la internacionalización y sus soluciones

TIPO DE DIFICULTADES	SOLUCIONES
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento. Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo, y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación. Salir del país.
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen o ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales.

El análisis que presentamos sirve al empresario para identificar a qué tipo de dificultad se enfrenta su empresa, y para diseñar la solución a la misma que ataque su causa. Las discutimos una a una a continuación.

Dificultades Causadas por los Recursos Existentes en la Empresa

La internacionalización requiere la transferencia de recursos existentes en la empresa a una nueva área geográfica. Este hecho es claro cuando la empresa se internacionaliza para aumentar las ventas, ya que la empresa transfiere a otro país recursos o los productos creados con los recursos. Sin embargo, también hay transferencia de recursos existentes cuando la empresa se internacionaliza para acceder a materias primas, productos intermedios, mano de obra, o conocimientos en el extranjero. La empresa transfiere recursos existentes, como parte del personal, tecnología, o dinero, para establecer la operación en el país extranjero que le permite este acceso. Estos recursos existentes pueden ser la causa de tres tipos de dificultades en la internacionalización: la dificultad de transferir recursos, la dificultad de transferir ventajas, y la creación de desventajas.

La Dificultad de Transferir Recursos al Extranjero. Transferir al extranjero recursos existentes en la empresa no es fácil. Estos pueden estar físicamente conectados a un lugar y no se pueden mover, como es el caso de una red de distribución o una planta productiva. Por ello, en muchos casos la empresa utiliza en su internacionalización aquellos recursos que son móviles, como son los recursos intangibles. Sin embargo, incluso recursos intangibles que no están físicamente unidos a un lugar, como la tecnología o el conocimiento, son difíciles de transferir al extranjero (Kogut y Zander, 1993). Una gran parte del conocimiento es tácito y difícil de expresar (Nonaka, 1994); esto permite a la empresa proteger su ventaja competitiva de la imitación de competidores, pero a la vez limita la internacionalización.

En muchos casos nos encontramos con que los empleados en el país de origen desarrollan productos o sirven a los clientes de un modo excepcional. Sin embargo, cuando tratamos de entender cómo lo hacen, no son capaces de explicarlo en palabras. Esta dificultad en transferir el conocimiento tácito se complica aun más cuando tenemos que transmitirlo al personal de la subsidiaria extranjera que habla otro idioma o que viene de una cultura distinta. Incluso cuando el conocimiento es explíci-

PALABRAS CLAVE

Dificultades, internacionalización, multinacionales.

KEY WORDS

Difficulties, internationalization, multinational firms.

Incluso recursos intangibles que no están físicamente unidos a un lugar, como la tecnología o el conocimiento, son difíciles de traspasar a otros países

La empresa debe codificar las mejores prácticas y conocimientos que aplica en su país de origen de modo que sean entendidas por personas con puntos de vista diferentes

22

to y se puede expresar en palabras, la falta de motivación o la falta de entendimiento entre la persona que lo genera y la persona que lo recibe limita la transferencia (Szulanski, 1996).

La falta de motivación existe, por ejemplo, cuando el personal no le da importancia o no tiene tiempo para contarle a los empleados de la subsidiaria cómo se hacen las cosas en la casa matriz, o el personal de la subsidiaria no está interesado en oír lo que les cuentan los empleados de la casa matriz. La falta de entendimiento existe, aparte del problema obvio de tener que comunicarse en un idioma extranjero, cuando el personal tiene puntos de vista distintos, por ejemplo respecto a cómo organizar la producción o servir a los clientes, que influyen en cómo perciben el conocimiento transmitido. Estas diferencias en puntos de vista se acentúan al operar en países diferentes con distintas pautas de comportamiento y supuestos de partida.

Esta dificultad se puede resolver con el intercambio de personal entre la casa matriz y la subsidiaria. Esto consiste no sólo en enviar empleados del país de origen a la subsidiaria para que controlen la nueva operación, sino además para que transmitan el modo de hacer y los conocimientos desarrollados en el país de origen. También requiere traer personal de la subsidiaria a las operaciones en el país de origen para que observen y absorban la manera como la empresa genera productos y sirve a los clientes allí. La empresa también puede invertir en codificar las mejores prácticas y conocimientos con los que desarrolla las operaciones en el país de origen para facilitar su réplica en la subsidiaria. Al codificar estas mejores prácticas, debe de hacerlo de modo que puedan ser entendidas por otras personas que tienen puntos de vista diferentes. Esto requiere no sólo explicar qué hacer y cómo hacerlo, sino también por qué hacerlo de un modo y no de otro.

La Dificultad de Transferir al Extranjero las Ventajas de los Recursos Existentes. Una vez que la empresa ha solucionado la dificultad previa y logra transferir recursos y conocimientos a la subsidiaria, se puede encontrar con que la ventaja que la empresa obtenía de estos recursos en el país de origen no se transfiere al extranjero. Esto surge porque alguna de las condiciones necesarias para que un recurso sea la base de la ventaja competitiva de la empresa que existía en el país de origen, no existe en el país extranjero. Entre los recursos de la empresa, sólo aquellos que cumplen cuatro condiciones pueden dar a la empresa

una ventaja competitiva frente a los competidores (Barney, 1991)²: el recurso es útil para generar productos que crean valor para los clientes, su oferta es limitada, es difícil de imitar por los competidores, y es difícil de sustituir por los competidores. Por ejemplo, la empresa puede obtener una ventaja de sus conocimientos tecnológicos cuando estos son la base de los productos de la empresa, pocas empresas tienen las mismas capacidades tecnológicas, otras empresas tienen dificultades en imitar las capacidades porque son parte de un sistema de partes interrelacionadas, y los competidores no pueden encontrar tecnologías alternativas con las que sustituir estas capacidades.

Al transferir a otro país los recursos sobre los que la empresa basa su ventaja en el país de origen, la empresa se puede encontrar con que algunas de estas condiciones no se mantienen. Puede ocurrir que el recurso no crea valor para los clientes. Por ejemplo, la imagen de la empresa puede ser ventajosa en el país de origen, pero no lo es en otro país porque los consumidores no la conocen y no le dan valor. Puede pasar que el recurso está ampliamente disponible. Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja al acceder a los mercados de capitales locales a menor costo que sus competidores locales, pero se encuentra que al entrar en otro país con mercados de capitales más desarrollados, todos los competidores tienen acceso a capital a bajo costo. O puede ocurrir que los competidores no tienen problemas en imitar el recurso o sustituirlo por otros. Por ejemplo, una empresa que basa su ventaja en el país de origen en tecnología propia, se encuentra con que en el país extranjero los competidores no tienen problemas en imitar esta tecnología porque no hay protección de la propiedad intelectual. Las soluciones de esta dificultad son limitadas. La empresa se encuentra con que sus productos no ofrecen un valor a los clientes que estos no pueden obtener con los productos de las empresas locales. La solución exige cambios en el modo de operar en el extranjero, por ejemplo eligiendo un segmento de mercado distinto del habitual donde los recursos de la empresa mantengan su valor. Sin embargo, estos cambios exigen inversiones adicionales que pueden no justificar el operar en el país extranjero. La empresa puede optar por salir, a no ser que el acceso al país extranjero se haya hecho no para obtener una ventaja allí, sino para obtener una ventaja en el país de origen. Por ejemplo, la empresa estableció una subsidiaria para obtener acceso a recursos naturales o mano de obra cualificada a menor costo que en el país de origen. En este caso, aun cuando la empresa no obtenga una ventaja en el país extranjero y su operación sea una más entre las muchas existentes, la empresa puede beneficiarse en el país de origen; esto justifica la internacionalización.

La Creación de Desventajas en el Extranjero al Transferir Recursos





Existentes en la Empresa. A veces puede ocurrir que la empresa transfiera recursos al país extranjero y estos generan desventajas. Esto suele sorprender al empresario ya que los recursos transferidos no creaban problemas o eran una fuente de ventaja en el país de origen. Esta dificultad surge al transferir recursos que van en contra de las normas del lugar. La desventaja surge por no evaluar cómo los recursos de la empresa son parte de un sistema; la empresa replica las prácticas que conoce aun cuando no son aplicables en otro entorno. Por ejemplo, la empresa impone unas normas de trabajo y unos modos de organizar la producción que, aunque son valiosos en el país de origen, van en contra del modo de trabajo en el país extranjero y generan baja productividad y descontento entre los trabajadores.

Este problema se puede solucionar mediante la evaluación de los supuestos de partida en los que se basan las prácticas de la empresa. Esto le permite a la empresa entender mejor cómo estas prácticas dependen de las normas del entorno. Una vez realizado esto, la empresa puede analizar si estas prácticas son adecuadas al nuevo país extranjero, o si es necesario adaptarlas a las condiciones del mismo.

Un caso especial surge cuando es el país de origen de la empresa el recurso que crea desventajas porque éste disgusta a la gente del país extranjero. La empresa se ve perjudicada en la operación y en la imagen de sus productos en el país extranjero. El gobierno del país extranjero, por cuestiones de soberanía nacional o de populismo, discrimina contra las subsidiarias de empresas extranjeras. Por ejemplo, las excluye de los contratos públicos o de los subsidios estatales, o establece imposiciones adicionales que las empresas locales no tienen que cumplir, como el invertir en desarrollar el área donde se establecen. Los consumidores, por cuestiones de nacionalismo económico, relaciones coloniales previas, o por la mala reputación del país de origen de la empresa, prefieren los productos locales o de empresas de otros países aun cuando los productos de la empresa sean mejores.

La solución a este problema consiste en demostrar que los beneficios que la empresa o sus productos ofrecen son independientes de su país de origen. Cuando la empresa sufre la discriminación del gobierno, la solución consiste en buscar apoyo en el país (lobby) para que el gobierno perciba los beneficios económicos y tecnológicos que la empresa trae. Cuando la empresa sufre una desventaja porque a los consumidores no les gusta el país de origen, la empresa puede alterar la imagen de los productos, por ejemplo, utilizando marcas locales o marcas que tengan una imagen local. También puede evitar la asociación de los productos con el país de origen, por ejemplo, no indicando de donde viene el producto, o utilizando marcas de origen regionales como Made in the

European Union. A diferencia del gobierno, los consumidores en muchos casos no conocen el país de origen de la empresa sino que se guían por la percepción del país de origen de la marca.

Dificultades Causadas por la Carencia de Recursos

La internacionalización, al igual que la expansión vertical o la diversificación, requiere de recursos que complementen los recursos transferidos desde las operaciones existentes. La carencia de estos recursos genera dificultades en la internacionalización (Eriksson, Johanson, Majkgard, y Sharma, 1997). Clasificamos estas carencias en tres tipos dependiendo de que los recursos sean necesarios para: ser una multinacional, competir en una nueva industria, o operar en un nuevo marco institucional.

La Carencia de Recursos para Ser una Multinacional. La internacionalización suele aumentar el volumen de operaciones de la empresa, la complejidad en las operaciones, o ambas. La empresa necesita recursos adicionales en la casa matriz para ser una multinacional y poder incorporar estos aumentos en tamaño o complejidad a las actividades corrientes, coordinar la expansión de operaciones, y mantener coherencia entre las actividades. Por ejemplo, los directivos en la casa matriz necesitan prestar atención a la nueva operación en el extranjero para establecer una estrategia que esté en línea con los objetivos de la empresa, o los sistemas de información necesitan de una mayor capacidad para poder incorporar el volumen adicional de datos que genera la nueva subsidiaria. La empresa que carece de recursos para ser una multinacional se encontrará con directivos tratando de hacer demasiadas cosas, con sistemas de información abrumados por los datos adicionales, o con estructuras organizativas incapaces de coordinar la subsidiaria. Esta dificultad suele darse sólo al inicio de la internacionalización.

La solución a esta dificultad consiste en aumentar la capacidad directiva, los sistemas de información y la estructura antes de internacionalizar la empresa. Una alternativa es adoptar sistemas modulares que le permitan aumentar la capacidad de coordinación a la vez que incrementa su presencia internacional.

La Carencia de Recursos Necesarios para Competir en un nuevo Marco Competitivo. La internacionalización supone entrar a competir en otro país con una estructura de la industria distinta. Por ejemplo, el

La internacionalización de una empresa exige recursos adicionales en apartados como la capacidad de gestión y los sistemas de información

número y tipo de competidores, las características de los proveedores, o el poder de los clientes varían de país a país. La empresa va a carecer de algunos recursos necesarios para adaptarse a estas diferencias en el modo de competir y servir a los clientes. Además, como discutimos anteriormente, la empresa no puede transferir todos los recursos necesarios para competir, como por ejemplo una planta productiva, un sistema de distribución, o la reputación entre los clientes y proveedores. La empresa también va a carecer de estos recursos que no puede transferir y que necesita para competir.

Para solucionar esta carencia, la empresa puede realizar inversiones para desarrollar los recursos necesarios para competir, por ejemplo construyendo una nueva planta productiva o desarrollando una red de agentes de ventas. De este modo, los recursos desarrollados para poder competir se adaptan a las necesidades específicas de la empresa en el país extranjero. Una alternativa a la inversión es comprar los recursos necesarios en el mercado, por ejemplo adquiriendo la planta productiva o el sistema de distribución de otra empresa. Estos recursos comprados requieren su adaptación a las necesidades particulares de la empresa. Sin embargo, la compra puede ser beneficiosa porque la

empresa obtiene los recursos necesarios para competir de un modo más barato o más rápido que si tiene que invertir en su desarrollo. Cuando el recurso necesario para competir no está a la venta en el mercado, la empresa puede optar por adquirir o establecer una alianza con una empresa local que tenga el recurso deseado. En estos casos, la empresa tiene que evaluar con cuidado los beneficios que otorga el obtener el recurso contra los costes de la adquisición o de

alianza. Si el recurso necesario para competir no es clave para la ventaja de la empresa, es mejor invertir en el desarrollo interno del recurso, aunque se tarde más o sea más caro inicialmente. La integración de una empresa adquirida es difícil (Haspeslagh y Jemison, 1991), más aún cuando ésta está situada en un país extranjero. Además, resulta muy caro comprar una empresa cuando sólo se desea un recurso de la misma; la empresa va a pagar por activos no deseados de los que se tiene que deshacer posteriormente (Capron, Mitchell, y Swaminathan, 2001). Por su parte, la alianza con un socio local es difícil de coordinar (Ariño y de la Torre, 1998). Además, la alianza puede resultar en la transferencia no deseada de la ventaja competitiva al socio local, creando de esta manera un nuevo competidor (Hamel, 1991).

Es mejor invertir en el desarrollo interno de nuevos recursos para el nuevo mercado de la empresa que comprarlos, a no ser que se trate de aspectos clave para competir

La Carencia de Recursos Necesarios para Operar en un Nuevo Marco Institucional.

La internacionalización de la empresa también supone la entrada en un nuevo marco institucional donde la empresa carece de los recursos necesarios para operar. El marco institucional consiste en las normas que rigen el comportamiento y las relaciones entre los agentes económicos en el país (North, 1990). Estas son, por ejemplo el marco legal, el sistema político, las normas religiosas, o las pautas culturales. Estas normas afectan a todas las empresas independientemente de la industria en que compiten. Al internacionalizarse, la empresa carece de recursos para entender los supuestos de comportamiento en el país extranjero y relacionarse con la gente allí. La empresa se ha desarrollado en otro marco institucional que influye en el modo de relacionarse con otros. Las normas institucionales suelen ser tácitas y difíciles de entender por gente que no ha crecido con ellas.

La empresa puede solucionar esta dificultad contratando a directivos locales que entienden las instituciones del país extranjero. Puede formarles en la casa matriz durante un periodo de tiempo para que además entiendan las instituciones del país de origen y las normas de la empresa. La empresa también puede utilizar consultores especializados en aspectos institucionales, como despachos de abogados, para aprender a navegar en el marco institucional.



Conclusión

La internacionalización de la empresa es una fuente de beneficios, pero para alcanzar estos la empresa necesita identificar y resolver las dificultades que acompaña la expansión a otros países. Hemos clasificado estas dificultades en seis tipos dependiendo de su causa. La tabla 2 presenta las preguntas que los empresarios pueden utilizar para identificar cada una de las dificultades. Si el empresario se encuentra con que la empresa se enfrenta a alguna de estas, puede utilizar soluciones espe-

Tabla 2. Seis preguntas a responder antes de entrar en un país extranjero

1. ¿Con qué recursos vamos a competir en el país extranjero y cómo podemos transferirlos?
2. ¿Podemos transferir la ventaja de nuestros recursos al país extranjero?
3. ¿Qué desventajas pueden generar los recursos que transferimos al país extranjero? ¿Cuál es la percepción de nuestro país de origen en el gobierno y entre los consumidores del país extranjero?
4. ¿Tenemos la capacidad directiva y organizativa para integrar el aumento de las operaciones?
5. ¿Qué recursos nos faltan para competir en la industria del país extranjero?
6. ¿Qué recursos nos faltan para operar en el nuevo marco institucional del país extranjero?

cíficas que atacan la causa. Esto le permitirá a la empresa obtener el éxito deseado en su estrategia internacional y los beneficios que la internacionalización promete.

Referencias

- Ariño, A. y de la Torre, J. 1998. Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9: 306-325.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-100.
- Capron, L., Mitchell, W., and Swaminathan, A. 2001. Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view. *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.
- Cuervo-Cazurra, A. y Un, C. A. 2004. The bald eagle cannot find its way in the rainforest: Sources and solutions to the difficulties in the internationalization of developed country MNEs into developing countries. In Prasad, S. B. and Gauri, P. N. (eds.) *Global Firms and Emerging Markets in the Age of Anxiety*. Westport, CT: Praeger.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., y Marakhan, S. 2004. Difficulties in internationalization: A resource-based analysis. Artículo presentado en la Fundación Rafael del Pino, Madrid. 10 de Junio.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28: 337-360.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Haspeslagh, P. C. y Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hymer, S. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kogut, B., y Zander, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Mezias, J. M. 2002. Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effect: The case of labor lawsuits judgments in the United States. *Strategic Management Journal*, 23: 229-244.
- Miller, S. R., y Parkhe, A. 2002. Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks x-efficiency. *Strategic Management Journal*, 23: 55-75.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.

Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38: 341-363.

Zaheer, S., y Mosakowski, E. 1997. The dynamics of the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 18: 439-464.

Notas

* Estas ideas se basan en análisis previos que aparecen en Cuervo-Cazurra y Un (2004) y en Cuervo-Cazurra, Maloney, y Marakhan (2004). Una versión sucinta de estas ideas apareció en *Expansión* el 30 de mayo y el 5 de junio de 2004.

1 Recursos son los activos tangibles e intangibles que están unidos de un modo semi-permanente a la empresa (Wernerfelt, 1984). En este concepto incluimos ideas como las capacidades y competencias de la empresa. Estos recursos sirven a la empresa para generar productos que satisfacen las necesidades de los clientes en competencia con la oferta de otras empresas.

2 Además de los recursos que generan una ventaja, la empresa tiene otros recursos que se pueden considerar como neutros respecto a la ventaja porque son necesarios para las operaciones de la empresa, pero no para generar una ventaja. Por ejemplo, el acceso a financiación bancaria le permite a la empresa continuar invirtiendo en el desarrollo de las capacidades tecnológicas, pero este acceso no es una fuente de ventaja porque muchas empresas también tienen acceso. Un tercer tipo de recursos en función de la ventaja competitiva son aquellos que generan una desventaja. Esto son recursos que por su condición o naturaleza destruyen el valor generado por otros recursos. Por ejemplo, la empresa puede tener un mal canal de distribución que crea problemas en las relaciones con los clientes y reduce el valor generado por otros recursos.

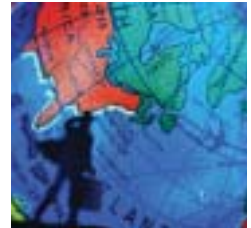


Ilustración: AGE