

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

(MODELO DE BARTLETTY GHOSHAL)

El modelo de Bartlett y Ghoshal (1989) es una herramienta ampliamente reconocida para comprender cómo las empresas estructuran sus operaciones internacionales según dos fuerzas clave: 1) la presión por lograr eficiencia global y 2) la necesidad de adaptación local.

Ambas fuerzas varían dependiendo del sector industrial, la competencia, el entorno institucional y la estrategia corporativa. Con base en estas dimensiones, los autores propusieron cuatro tipos de estrategias internacionales:

a) Estrategia internacional.

- Presión por eficiencia global: baja.
- Necesidad de adaptación local: baja.
- Se centra en exportar productos o servicios desde el país de origen con escasas modificaciones.
- Se aprovecha el conocimiento y ventajas desarrolladas en el mercado doméstico.

Ejemplo: Empresas de software que venden licencias estándar a múltiples países sin mayores adaptaciones.

b) Estrategia multidoméstica.

- Presión por eficiencia global: baja.
- Necesidad de adaptación local: alta.
- Las subsidiarias tienen gran autonomía para adaptar productos, marketing y procesos al mercado local.
- Permite responder con precisión a las preferencias de los consumidores, pero es costosa.

Ejemplo: Nestlé adapta sus productos alimenticios a cada país considerando gustos locales, regulaciones y cultura.

c) Estrategia global.

- Presión por eficiencia global: alta.
- Necesidad de adaptación local: baja.
- La empresa busca estandarizar productos, procesos y estructuras para obtener economías de escala.
- El control se centraliza y las decisiones se toman desde la casa matriz.

Ejemplo: Apple vende productos casi idénticos en todo el mundo, centralizando decisiones de diseño y estrategia de marca.

d) Estrategia transnacional.

- Presión por eficiencia global: alta.
- Necesidad de adaptación local: alta.
- Equilibra la estandarización y la personalización.
- Requiere una red global de unidades coordinadas con flujo constante de información y capacidades compartidas.

Ejemplo: Grupo Bimbo, que opera con una estrategia transnacional, combina procesos estandarizados (como su logística global) con productos adaptados a los mercados locales (como pan dulce regional en EE.UU., España o Perú).

Comparación general:

Estrategia	Eficiencia global	Adaptación local	Control organizacional	Ejemplo
Internacional	Baja	Baja	Centralizado	Adobe, SAP
Multidoméstica	Baja	Alta	Descentralizado	Nestlé
Global	Alta	Baja	Centralizado	Apple
Transnacional	Alta	Alta	Coordinado y flexible	Grupo Bimbo

“La estrategia transnacional representa el enfoque más complejo, pero también el más competitivo, al integrar capacidades globales con sensibilidad local” (Bartlett & Ghoshal, 1989, p. 112).

Referencia:

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Estados Unidos. Harvard Business School Press.