

MÓDULO 7

CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN GLOBAL

Lección 1

CREANDO EL EQUIPO LOCAL

Por sí mismos, las fortalezas globales de una compañía no garantizan el éxito de la compañía en el mercado local. Tener el equipo de liderazgo local adecuado desempeña un papel fundamental para convertir estas fortalezas en el éxito del mercado local. En esta sección exploramos cómo construir un equipo fuerte que incluya la combinación adecuada de ciudadanos locales y expatriados.

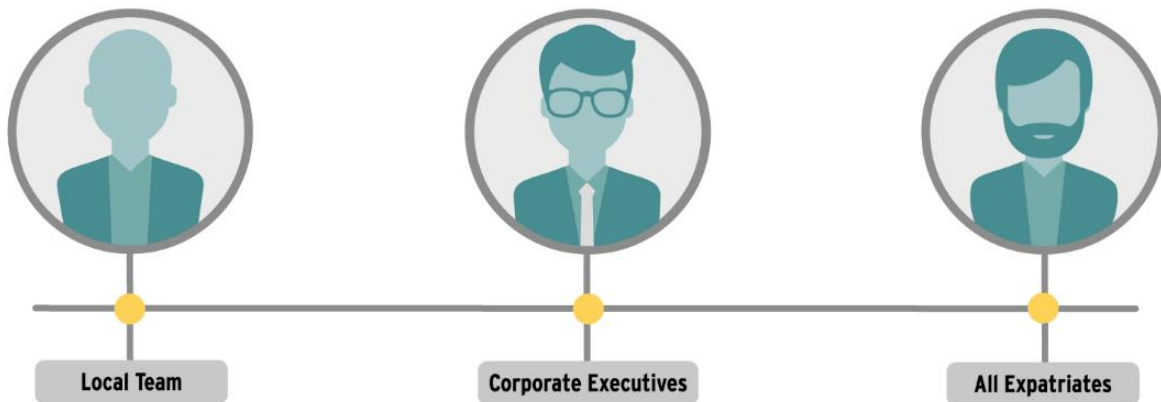
Como los ojos, oídos y brazos de la empresa matriz, el equipo de liderazgo local juega un papel crucial en la configuración del éxito de la empresa en el mercado local. Por sí mismos, las fortalezas globales como la tecnología, la imagen de marca y la cartera de productos no son suficientes. El equipo local debe convertir estas fortalezas en el éxito del mercado local.

En términos de la composición del equipo de liderazgo local, los extremos, todos los nacionales locales o todos los expatriados, rara vez son ideales. El término expatriado se refiere a un empleado enviado en una asignación extendida a una ubicación fuera de su país de origen.

Un equipo con todos los nacionales locales debe ser muy perceptivo sobre las realidades locales y poder construir las conexiones locales necesarias. Sin embargo, puede existir una gran brecha entre el equipo local y los ejecutivos corporativos con respecto a la naturaleza de las oportunidades locales y la mejor estrategia para el mercado local. A menudo, esto resulta en una toma de decisiones lenta y movimientos estratégicos poco entusiastas.

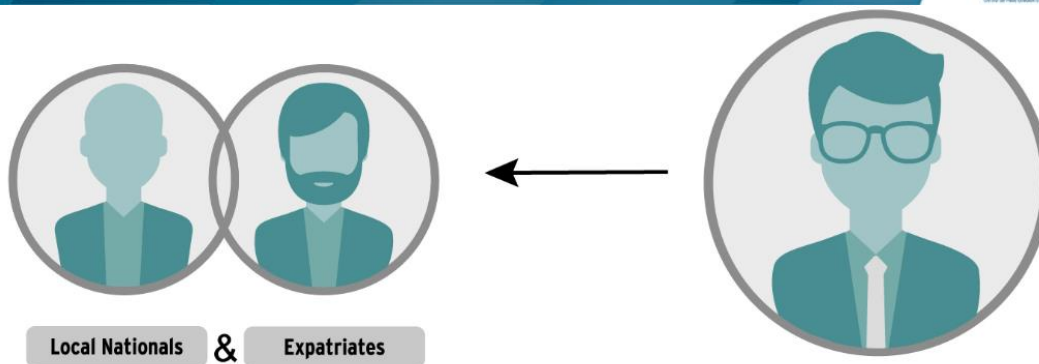
En el otro extremo, un equipo con todos los expatriados puede disfrutar de una comunicación fácil y una confianza preexistente con los ejecutivos corporativos. La toma de decisiones puede ser rápida ya que los ejecutivos

corporativos a menudo se encuentran cara a cara con el equipo de liderazgo en el mercado extranjero. Este equipo corre el riesgo de ser superficial en la comprensión de las realidades locales. A menudo, el resultado es que la compañía global sigue siendo, en el mejor de los casos, un jugador de nicho y nunca se convierte en un líder del mercado.



La estructura óptima generalmente será una que incluya una mezcla de ciudadanos locales y expatriados. Los dos aportan fortalezas complementarias, asegurando así un alto grado de profundidad local y conexión global.

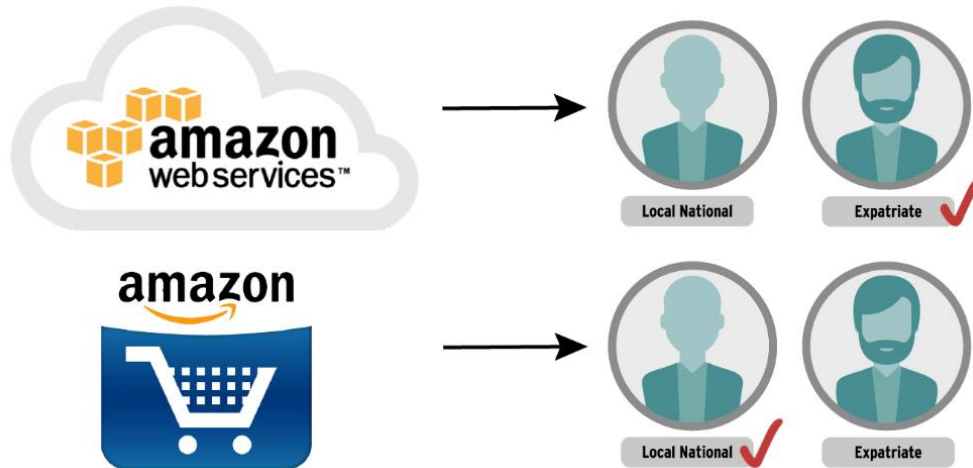
La noción general de un equipo de liderazgo híbrido como ideal aún plantea dos preguntas importantes: ¿Qué tipo de gerente sería el mejor para la posición de privilegio del gerente de país? ¿Qué pautas deberían impulsar el personal de otros puestos clave dentro del equipo superior de la subsidiaria?



Amazon y AWS

La elección de expatriado versus nacional local para el rol de gerente de país dependería en gran medida de los factores clave que crean una ventaja competitiva en el mercado local. En algunas empresas, la ventaja competitiva depende principalmente de factores "globales" que abarcan países individuales. Tome Amazon Web Services (AWS), el negocio de servicios en la nube de Amazon. En el caso de AWS, la necesidad de personalización local es bastante escasa. Por lo tanto, a menudo tiene sentido que el gerente de país de AWS sea un expatriado.

Por el contrario, tome el negocio de comercio electrónico de Amazon. Aquí, aunque la tecnología afecta a todos los países, la mayoría de los factores clave que crean una ventaja competitiva (abastecimiento, logística, sistemas de pago, etc.) son locales. Dada la enorme importancia de estos factores "locales", el gerente del país debe ser un ciudadano local en lugar de un expatriado.



El personal de otros puestos dentro del equipo superior también debe estar impulsado por la importancia relativa de los factores globales frente a los locales para el éxito dentro de ese rol en particular. Tomemos el caso de las

operaciones exitosas de una compañía de cosméticos de EE. UU. En un mercado emergente. La empresa matriz aporta capital y tecnología al mercado local. Por lo tanto, el director financiero, el jefe de I + D y el jefe de fabricación son expatriados. Por otro lado, las funciones donde los conocimientos locales son mucho más cruciales (marketing, ventas, distribución y recursos humanos) están dirigidas por nacionales locales.

En resumen, son las personas en el terreno quienes ayudan a convertir las fortalezas globales en el éxito del mercado local. Por lo tanto, la composición del equipo superior local debe estar dirigida por la lógica en lugar de la aleatoriedad o la conveniencia. Para cada función, las decisiones de personal deben ser impulsadas por la importancia relativa de los factores globales versus locales en la creación de una ventaja competitiva.

Haga coincidir la declaración sobre los miembros del equipo nacional local con la declaración complementaria o de equilibrio sobre los miembros del equipo expatriado.

Los ciudadanos locales deben ser muy perspicaces sobre las realidades locales y poder construir las conexiones locales necesarias.

Los expatriados deben aprovechar la confianza preexistente con los ejecutivos corporativos para replicar las estrategias corporativas que han tenido éxito en otros mercados para acelerar la expansión del mercado.

Los expatriados deben cerrar la brecha entre el equipo local y los ejecutivos corporativos con respecto a la naturaleza de las oportunidades locales y la mejor estrategia para el mercado local.

El personal de otros puestos dentro del equipo superior también debe estar impulsado por la importancia relativa de los factores globales frente a los locales para el éxito dentro de ese rol en particular. Tomemos el caso de las operaciones exitosas de una compañía de cosméticos de EE. UU. En un mercado emergente. La empresa matriz aporta capital y tecnología al mercado local. Por lo tanto, el director financiero, el jefe de I + D y el jefe de fabricación son expatriados. Por otro lado, las funciones donde los conocimientos locales son mucho más cruciales (marketing, ventas, distribución y recursos humanos) están dirigidos por nacionales locales.

En resumen, son las personas en el terreno quienes ayudan a convertir las fortalezas globales en el éxito del mercado local. Por lo tanto, la composición del equipo superior local debe estar dirigida por la lógica en lugar de la aleatoriedad o la conveniencia. Para cada función, las decisiones de personal deben ser impulsadas por la importancia relativa de los factores globales versus locales en la creación de una ventaja competitiva.