

MÓDULO 5

PRESENCIA GLOBALIZADORA EN EL MERCADO

Lección 5

ADAPTACIÓN LOCAL: MUCHO, POCO O NINGUNO

En esta sección exploraremos algunas pautas para ayudar a manejar efectivamente la tensión entre la consistencia global y la adaptación local.

El proverbio muy usado, "Cuando estés en Roma, haz lo que hacen los romanos", es una verdad a medias peligrosa. Es cierto en el sentido de que exige ser sensible a las normas, valores, preferencias y otros matices locales. Sin embargo, es peligroso porque pasa por alto el hecho de que, como extranjero, nunca se puede vencer a los romanos en el arte de ser romano. Para las compañías multinacionales que intentan atraer y mantener a los clientes alejados de los competidores locales, la última verdad es tan relevante como la primera.

Para las compañías multinacionales, la forma de vencer a los competidores locales es asegurarse de que sus ventajas globales compensen el hecho de que, por definición, nunca pueden ser más locales que los locales. El objetivo para las compañías multinacionales siempre debe ser una combinación juiciosa de consistencia global y adaptación local en lugar de un extremo u otro.

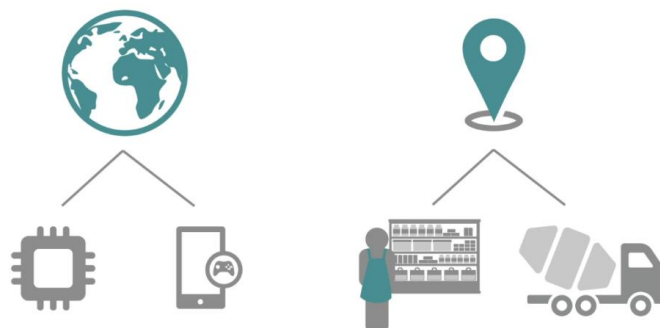
Como ejemplo, echemos un vistazo a la cadena de pizzerías, Pizza Hut. Pizza Hut ha sido extremadamente exitosa tanto en mercados desarrollados como en mercados emergentes. Dicta que todos los puntos de venta en todo el mundo usan hornos de cocción idénticos para garantizar que la corteza se hornee exactamente en cada lugar. Pizza Hut también insiste en que sus estándares de limpieza, hospitalidad, seguridad, integridad y otras prácticas operativas clave nunca se vean comprometidos.

Por otro lado, los líderes corporativos les dan a las subsidiarias extranjeras un gran margen de maniobra con respecto a los ingredientes de la pizza, otros elementos del menú y los precios. Si los gerentes en India creen que deberían ofrecer paneer (un tipo de queso indio) y pollo tandoori como opciones de cobertura, es probable que los líderes corporativos dejen esa decisión a esos gerentes.

A continuación se presentan cinco pautas a tener en cuenta para manejar de manera efectiva la tensión entre la consistencia global y la adaptación local:

Primero, la pregunta de Consistencia vs. Adaptación debe ser respondida para cada una de las docenas de variables relacionadas con todos los aspectos del negocio. Estos incluyen los detalles de sus productos y servicios, así como también cómo los comercializará, venderá y distribuirá; cómo gestionará las relaciones con las partes interesadas externas; y cómo administrará las operaciones internas, sus políticas de recursos humanos, etc.

En segundo lugar, la combinación óptima de consistencia frente a adaptación varía según las industrias. Para las industrias que son altamente globales (como los semiconductores o los juegos móviles), es probable que la consistencia global domine la adaptación local en la mayoría de los aspectos del negocio. En contraste, para las industrias que son altamente domésticas (como la venta minorista de alimentos o el cemento), generalmente veremos lo contrario.



Tercero, la combinación óptima de consistencia versus adaptación también varía entre países. Para Walmart, sus operaciones canadienses requieren mucha menos adaptación local que las operaciones en China o India.

Cuarto, incluso para la misma industria y país, la combinación óptima de consistencia frente a adaptación cambiará con el tiempo. Los países y las culturas son dinámicos y las preferencias de los ciudadanos locales cambian. Por ejemplo, para muchos productos, las necesidades y preferencias de los clientes de Corea del Sur hoy están mucho más cerca de las de los clientes estadounidenses que en 1990 o incluso en 2000.

Por último, no existe una fórmula mágica que las empresas puedan aplicar para descubrir la combinación óptima de consistencia frente a adaptación en un contexto particular. La experimentación de prueba y error debe desempeñar un papel importante para encontrar la respuesta correcta. KFC, la cadena de comida rápida, ha sido un gran maestro en la localización de menús en China. La mayoría de las ideas para la localización que uno ve en KFC China hoy provienen de la experimentación y el aprendizaje en el terreno.

