

MODULO 4

COMO TOMAR DECISIONES DE GLOBALIZACION

Lección 1

Globalización: Una espada de doble filo

No todas las empresas tienen la oportunidad de globalizarse, e incluso para quienes pueden hacerlo, puede tener desafíos inesperados. En esta sección exploraremos cuáles pueden ser esos desafíos y por qué llamamos a la globalización un arma de doble filo.

La compañía alemana Aldi Sud y la compañía británica Marks & Spencer son dos de los grandes minoristas más conocidos de Europa. Si bien ambos han sido extremadamente exitosos en sus mercados nacionales, sus trayectorias globales han sido dramáticamente diferentes.

Con más de 1600 tiendas en los EE. UU., Además de otras en China y en otros lugares, Aldi se ha convertido en el minorista extranjero más grande del país y planea duplicar el número de sus tiendas en EE. UU. Para 2020. Por el contrario, Marks & Spencer nunca pudo dominar el mercado global, se retiró de Canadá en 2000, Estados Unidos en 2006 y los 10 países restantes en 2016.

Las trayectorias divergentes de Aldi y Marks & Spencer ilustran una verdad fundamental sobre la globalización. Es una espada de doble filo. Hay beneficios, pero también hay costos y desafíos. Quién tiene éxito y quién falla, y, en anticipación, quién se aventura y

quién se queda atrás, depende directamente de si los beneficios de la expansión global superan (o podrían superar) los costos.

Hay cuatro posibles beneficios de la globalización.

- Primero, un crecimiento más rápido. Estados Unidos representa solo alrededor del 23% del PIB mundial. Casi lo mismo para Europa. Por lo tanto, para la mayoría de las empresas medianas y grandes, la expansión global brinda la oportunidad de crecer más rápido que quedarse solo en su rincón del mundo.
- En segundo lugar, economías de escala en una serie de factores que incluyen investigación y desarrollo, abastecimiento, fabricación, sistemas de TI, etc. Las economías de escala pueden reducir la estructura de costos de la empresa y aumentar su ventaja competitiva en todo el mundo.
- Tercero, aprovechar las ventajas específicas de diferentes países. La mayoría de los iPhones se ensamblan en China debido a los menores costos laborales. Google tiene uno de sus mayores centros de I + D en la India debido a la disponibilidad de un gran grupo de informáticos bien entrenados.
- Cuarto, innovación más rápida. La heterogeneidad en todos los mercados obliga a la empresa a hacer al menos algunas cosas de manera diferente en cada mercado. Cuando Walmart ingresó a China, se dio cuenta de que, dada la

densidad de población mucho mayor en las ciudades chinas, sus procesos para rellenar estanterías y retirar a los clientes debían ser mucho más rápidos que en los EE. UU. Una vez desarrollado, Walmart ha implementado estas innovaciones a nivel mundial, incluso en los Estados Unidos

Veamos ahora los costos y desafíos asociados con la globalización.

- Primero, un mayor riesgo de errores no forzados. Debido a que los países extranjeros difieren del mercado interno y entre sí en términos de idiomas, culturas, ingresos per cápita y sistemas políticos, los líderes corporativos a menudo no los conocen tan bien como conocen a su propio país. Esta semi-ceguera puede conducir a muchas decisiones equivocadas.
- Segundo, mayor complejidad. Los líderes corporativos en el centro a menudo están separados de los que dirigen las operaciones del país por grandes distancias, así como por diferencias de idioma y culturales. Esto hace que la toma de decisiones sea lenta. Si el mercado local se mueve más rápido que la rapidez con la que la empresa puede tomar decisiones, la empresa global se encontrará poniendo al día frente a sus competidores locales.
- Tercero, no hay pagos rápidos. Dejando de lado las excepciones, a la compañía le lleva tiempo construir una participación considerable en los mercados extranjeros. Sin embargo, el costo para establecer operaciones, para establecer una imagen de marca, para luchar contra los titulares se debe incurrir ahora. Este intervalo de tiempo

entre los costos iniciales y los pagos a largo plazo se convierte en un serio desafío si los inversores de la compañía se impacientan.

En resumen, los líderes de cualquier compañía global deben preguntarse repetidamente: ¿cómo podemos maximizar las recompensas potenciales mientras minimizamos los costos y riesgos potenciales asociados con ser global?



CAEE
Centro de Altos Estudios Empresariales CAEE S.A.S.