

## MODULO 4

### COMO TOMAR DECISIONES DE GLOBALIZACION

#### Lección 5

#### MULTIDOMESTICO VS. INDUSTRIAS GLOBALMENTE INTEGRADAS



Algunas compañías no están bien posicionadas para globalizarse. En cambio, pueden encontrar el éxito en múltiples mercados nacionales.

Walmart ingresó a Alemania en 1997 al adquirir dos pequeñas empresas con una participación de mercado del 5%. Sus competidores incluían Metro y Aldi, dos gigantes locales con una participación combinada de más del 50%. A nivel mundial, Metro y Aldi eran mucho más pequeños que Walmart. Sin embargo, Walmart descubrió que no era rival para Metro y Aldi en Alemania. Después de luchar durante años, se retiró de Alemania en 2006.

Comparemos la experiencia de Walmart con la de Google. Apenas cinco años después de su nacimiento en 1998, Google se convirtió en la empresa líder de búsqueda en más de 70 países, incluida Alemania.

La diferencia entre las experiencias de Walmart y Google tiene poco que ver con la habilidad de cualquiera de las compañías en la expansión global. En cambio, la explicación radica en las marcadas diferencias en la estructura económica de las dos industrias.

En el comercio minorista con descuento, más del 90% de los costos totales son puramente locales. Dado que las tiendas deben ser locales, el costo de amueblarlos y operarlos, el costo del inventario y el costo de la logística deben ser locales. Los productos que se venden en estas tiendas son necesidades diarias: pan, leche, carne, pasta de dientes, etc. Por lo tanto, todos menos una pequeña proporción de los productos deben comprarse localmente. Para resumir, lo que importa en el negocio minorista de descuentos es a escala local, no a escala global.

### **Industrias Multidomésticas.**

Walmart perdió en Alemania porque su gran escala global simplemente no podía compensar su pequeña escala local. Estas industrias se llaman multidomésticas. En tales industrias, las batallas competitivas se libran localmente en lugar de globalmente. Ganas localmente o mueres localmente. Además, ganar o perder en un mercado tiene poco o ningún impacto en su capacidad de ganar o perder en otros mercados. Otros ejemplos de industrias multidomésticas son hospitales, casas de retiro, cemento y operadores de telecomunicaciones.

### **Industrias integradas globalmente.**

Por el contrario, los activos clave en los motores de búsqueda en línea son algoritmos y servidores informáticos. Estos se pueden crear e instalar en una

o muy pocas ubicaciones y luego los clientes pueden acceder a ellos desde cualquier parte del mundo. La infraestructura local, las operaciones locales y los costos locales son en gran medida inexistentes. Lo que importa es la superioridad tecnológica y la escala global. Google comenzó con superioridad tecnológica con sus algoritmos y fue lo suficientemente inteligente como para acumular una escala global muy rápidamente. Con estos dos factores, se volvió casi invencible. Llamamos a estas industrias globalmente integradas.

En las industrias globalmente integradas, el mundo es como una aldea. Las ventajas competitivas creadas en una ubicación se pueden implementar fácilmente en todo el mundo. Compites en el escenario global. Ganas globalmente o mueres globalmente. Ejemplos de otras industrias integradas a nivel mundial son los semiconductores, teléfonos inteligentes, productos farmacéuticos y neumáticos para automóviles.

### **El término medio.**

Si bien la venta minorista con descuento y la búsqueda en línea representan dos extremos, muchas otras industrias se encuentran en algún punto intermedio entre estos extremos. Echemos un vistazo a los automóviles, la ropa y la maquinaria de construcción. En estas industrias, algunas actividades clave están integradas globalmente, como la investigación y el desarrollo (I + D) y la producción de componentes en la industria automotriz. Algunas otras actividades clave, como el ensamblaje final de automóviles, el servicio de venta y el servicio postventa, son multidomésticas.