

## MODULO 4

### COMO TOMAR DECISIONES DE GLOBALIZACION

#### Lección 6

Hemos discutido cómo la ventaja de una compañía se divide en las categorías en el escenario y detrás del escenario. Bueno, esto también se aplica a su estrategia global. La estrategia se puede abordar a través de un ángulo en el escenario o detrás del escenario. Esta sección distinguirá entre estas opciones.

#### LAS DOS DIMENSIONES CLAVE DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

En una sección anterior, notamos que el concepto de "estrategia global" se aplica al nivel de un negocio en particular en lugar de a la corporación multiempresarial en su conjunto. Esto se debe a que incluso dentro de la misma corporación, la estrategia global para una empresa puede ser bastante diferente de la de otra.

Tome Amazon y dos de sus principales negocios: servicios minoristas en línea y servicios en la nube. El comercio minorista en línea está dirigido a los consumidores, cuyo poder de compra y necesidades varían de un país a otro. No puede existir un enfoque estándar de corte de galletas para la entrada y expansión en los mercados. El comercio minorista en línea también requiere inversiones masivas en infraestructuras locales, como almacenes y logística en todos los países. Como resultado, la expansión global en el comercio minorista en línea debe ser algo lenta, tomando un país a la vez.

En contraste, AWS (el negocio de servicios en la nube de Amazon) está dirigido a empresas y desarrolladores de software. Las necesidades de estos clientes son relativamente uniformes en todos los países. Además, aparte de unos pocos centros de datos ubicados en todo el mundo, AWS no necesita ninguna infraestructura o inversión país por país. Por ambas razones, el

negocio de AWS se ha globalizado a un ritmo mucho más rápido que el negocio minorista en línea.

AWS atiende a clientes de todo el mundo de manera relativamente uniforme. En contraste, incluso después de 25 años, Amazon realiza ventas minoristas en línea en menos de la mitad de los países del mundo y la estrategia de la compañía varía significativamente de un país a otro. En resumen, no tendría sentido decir que Amazon, como corporación, tiene una estrategia global. Cada uno de sus negocios (venta minorista en línea, venta minorista para médicos, servicios en la nube, etc.) tiene una estrategia global, pero no Amazon en su conjunto.

### **Estrategia global: en el escenario y entre bastidores**

Dado que el concepto de estrategia global se aplica al nivel de un negocio en particular, su lógica también se basa directamente en la lógica de la estrategia comercial. Análogamente al caso de la estrategia empresarial, la estrategia global también debe desglosarse en dos dimensiones clave: en el escenario y detrás del escenario.

La dimensión en el escenario de la estrategia global se refiere a la estrategia de la compañía para globalizar su presencia en el mercado. En otras palabras, esto se refiere a la elección de la compañía de en qué mercado vender sus productos y servicios y su estrategia para deleitar a los clientes y al mismo tiempo derrotar a los competidores. Incluso dentro de la misma industria, la globalización de la presencia en el mercado puede variar de muy baja a muy alta. Por ejemplo, Walmart genera aproximadamente un tercio de sus ingresos totales desde fuera de los EE. UU. Y atiende a clientes en todos los continentes. Por el contrario, Target y Sears generan el 100% de sus ingresos únicamente desde los EE. UU.

La dimensión entre bastidores de la estrategia global se refiere a la estrategia de la compañía para globalizar su cadena de valor. En otras palabras, esta es la medida en que la empresa está utilizando ubicaciones óptimas para el desempeño de diversas actividades en su cadena de valor y qué tan bien coordina las actividades entre ubicaciones. Una empresa puede tener una presencia en el mercado muy global y, sin embargo, una cadena de valor muy no global o lo contrario. Por ejemplo, Porsche vende autos en todo el mundo. Sin embargo, las actividades clave en su cadena de valor, como I + D y producción, se concentran casi por completo en Alemania. El minorista, Target, es una imagen especular de Porsche. Tiene tiendas minoristas solo en los EE. UU. Sin embargo, el abastecimiento, que es una actividad principal en su cadena de valor, es extremadamente global.

La razón por la que siempre debemos desglosar la estrategia global en estas dos dimensiones, en el escenario y en el backstage, es que las preguntas y la lógica que impulsan el diseño de la globalización en el escenario y en el backstage son muy diferentes. Discutir estas preguntas y lógicas en los módulos a seguir.

### DIMENSIONES CLAVE DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

#### MENSAJE DE DISCUSIÓN

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Describa la compañía que analizó en la discusión anterior nuevamente.

¿Cuál es la estrategia de la compañía para globalizar su presencia en el mercado?

¿Cuál es la estrategia de la compañía para globalizar su cadena de valor?

¿Son diferentes las dos estrategias? ¿Por qué o por qué no?

Comenta la publicación de un compañero de clase con una pregunta sobre las estrategias de su empresa.

Vota por publicaciones que tengan explicaciones detalladas.



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