



ieem.edu.uy



¿Globalización o internacionalización?

Lo que los expertos han predicho acerca de la globalización en las últimas décadas, ¿ha sucedido? ¿Una empresa multinacional es global?

Carlos Folle
Profesor del IEEM

Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School, publicó en 1983 un artículo llamado La Globalización de los Mercados en Harvard Business Review. En él planteó su percepción de que las similitudes entre los consumidores de todas partes del mundo superaban sus diferencias. Predijo que las compañías multinacionales que lograran atender las necesidades de estos consumidores de forma estándar, y a bajo costo, serían las más exitosas. Curiosamente, sus observaciones no estaban basadas en el creciente poder de marcas americanas icónicas como Disney, Marlboro o McDonald's, sino en el creciente éxito de marcas japonesas como Honda, Panasonic y Toyota. A los ojos de Levitt, el vector de crecimiento de esta tendencia global se sustentaba en el creciente avance de la tecnología y las comunicaciones.

Levitt argumentaba que las economías de escala que podrían tener estas grandes corporaciones a nivel mundial les permitirían competir a costos que serían insostenibles para competidores más pequeños. Su argumento era que “la variedad costaba dinero”, y esto había que trasladarlo al precio.

Las reacciones

Por el lado empresarial, las grandes corporaciones multinacionales vieron al postulado de Levitt como una gran oportunidad para que las casas matrices tomaran control de sus subsidiarias desperdigadas por el mundo y bajaran costos. Empresas en las que, anteriormente, con bastante autonomía, cada gerente general local hacía las adaptaciones a los mercados que entendía convenientes.

Por el lado académico, las críticas a sus predicciones le llovieron por todos lados. Poco después, Philip Kotler, otro destacado académico, de Kellogg Graduate School of Management, se quejó de que Levitt estaba alterando la lógica de los consumidores, forzándolos con una oferta específica de productos, en lugar de atender a sus preferencias.



Más recientemente, John Quelch, actual decano de la Universidad de Florida, reconoce que la importancia de la globalización y el crecimiento de la interconexión en el mundo lleva a que las marcas —particularmente las grandes— procuren expandirse para tener una cuota de mercado

La globalización ha sido menos generalizada de lo que se piensa.

mayor a nivel global. Sin embargo, esta estrategia tiene sus riesgos y no siempre es exitosa.

McDonald's tiene presencia global, pero en las Filipinas, Jollibee —una cadena de comida rápida local— es la líder de mercado. Lo mismo ocurrió durante mucho tiempo con Coca Cola e Inca Cola en Perú. Google es el principal buscador en la mayoría de los mercados, pero en Rusia es Yandex y en China es Baidu. Wal-

mart, la cadena física de retail más grande del mundo, cerró en Alemania y en Corea del Sur por sus malos resultados. Carrefour ha llevado el liderazgo en China durante años, pero es reconocido que esto se debe a una mejor adaptación a los gustos locales. Quelch concluye: “todo negocio es local”, o sea, que las adaptaciones a los gustos y preferencias locales son indispensables para ganar las preferencias de los consumidores.

Pankaj Ghemawat, profesor de Harvard, IESE y Stern, argumenta que la tesis de Levitt estaba equivocada debido a que los mercados son mucho más distantes de lo que a priori parecen, y en distintas dimensiones: culturales (religión, raza, normas sociales, idiomas), administrativas (relaciones políticas y económicas entre países y regiones), geográficas y económicas (incluyendo asimetrías en la distribución del ingreso). Esto

abre espacio al debate sobre las diferencias entre globalización e internacionalización. Levitt argumentaba que la compañía multinacional produce bienes y servicios adaptados a las necesidades de cada país en el que opera, en tanto la compañía global hace productos estandarizados para todos sus mercados.

Para sostener su posición, Ghemawat observa en sus últimos libros que la globalización ha sido un fenómeno bastante menos generalizado de lo que la gente piensa.

¿Qué tan globalizados estamos?

Ghemawat y su colega Steven Altman compilan bienalmente el DHL Global Connectedness Index, que mide las interacciones que se dan entre los 140 países que representan el 99 % de la producción global y el 95 % de la población mundial. Contempla tanto el peso de los flujos internacionales contra los domésticos,

como su amplitud —o sea, cuán dispersos o concentrados geográficamente están—.

Ghemawat habla de una semi-globalización, ya que, de todos los indicadores que integran el índice, ninguno supera el 50 %. Es más, la mayoría están significativamente por debajo. Por ejemplo, el porcentaje de e-commerce que trasciende fronteras no llega al 16 %, los correos electrónicos no superan el 2 %, las llamadas telefónicas —incluyendo Skype— 6 %, amigos extranjeros en Facebook 14 %, los flujos de inversión extranjera directa no superan el 10 %, el tráfico en Internet fuera del país en que se vive —22 % los emigrantes y 4 % los turistas— no llegan al 20 % de los arribos internacionales, la deuda pública de los países en manos extranjeras no llega al 30 %. Los dos indicadores más altos son las exportaciones como porcentaje del producto bruto mundial, que llegan al 40 %, junto con las películas que consiguen ingresos fuera de su país de origen, llegando al 51 %.

Las adaptaciones a los gustos locales no pueden ser tomadas a la ligera

En conclusión

Si nos retrotraemos a las predicciones de Levitt de los años 80, podemos decir que, en su medida, tuvo razón. Hubo una enorme convergencia en los gustos y preferencias, y los motivos estuvieron vinculados al avance tecnológico y de las comunicaciones. Pero también podemos decir que sus críticos, como Kotler y Quelch, también tuvieron razón. Los consumidores son heterogéneos en sus preferencias y las adaptaciones a los gustos locales no pueden ser tomadas a la ligera, so pena de fracasar. Del mismo modo, Ghemawat también tuvo razón al alegar que el mundo está mucho menos globalizado que lo que la gente piensa a priori, y que el avance de esta globalización es lento y se mueve de forma pendular. Las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas son difíciles de superar; y las agendas políticas ciertamente inciden. ●