

## MÓDULO 5

### PRESENCIA GLOBALIZADORA EN EL MERCADO

#### Cierre del Módulo

El Módulo 5 se ha centrado en los puntos de decisión clave para globalizar la presencia en el mercado, incluida la identificación de qué productos globalizar, determinar en qué mercados ingresar primero y elegir qué tipos de alianzas estratégicas con empresas locales pueden ser ventajosas. A medida que concluimos el módulo, veamos los enfoques estratégicos para la globalización que Southwest y GE han adoptado a lo largo de los años.

Rollin King, Herb Kelleher y Lamar Muse cofundaron Southwest Airlines en 1967. ¿Cuál fue su propuesta de valor? Querían que sus tarifas aéreas fueran al menos un 60 por ciento más bajas que el promedio de otras aerolíneas. Otro objetivo era apuntar a clientes que otras aerolíneas consideraban que no eran viables. Por ejemplo, esto incluye a aquellos que son extremadamente sensibles a los precios y, como resultado, optan por viajar en automóvil, tren, motocicleta o simplemente no viajar en absoluto.

El éxito de Southwest ha excedido enormemente las expectativas de los fundadores. Su valor de mercado sigue siendo más alto que el de United, American o Delta Airlines. Durante muchos años, superó el valor de mercado combinado de los tres. El modelo comercial de Southwest también ha sido copiado por una serie de nuevas compañías aéreas en todo el mundo, incluyendo JetBlue en los EE. UU., AirAsia e IndiGo en Asia, y Ryanair y easyJet en Europa.

Southwest descubrió cómo lograr costos dramáticamente más bajos a pesar de trabajar con los aviones más nuevos de la industria, los pilotos mejor capacitados y una fuerza laboral sindicalizada. Además de eso, la aerolínea continúa siendo calificada como la más segura del mundo.

¿Cómo logró Southwest lograr esto?

Southwest no escatimó en ninguno de los fundamentos en el negocio de las aerolíneas. En cambio, la compañía fue pionera en lo que yo llamo "innovación frugal", es decir, el diseño de un modelo de negocio de ultra bajo costo al eliminar el desperdicio en todo el sistema.

Veamos algunas de las ideas salvajes de Southwest. Para empezar, eliminaron a las agencias de viajes y, en cambio, hicieron que los clientes reservaran a través de un número gratuito o del sitio web de la empresa. Además, los vuelos despegaron en aeropuertos secundarios en grandes ciudades. Otro cambio fue la eliminación de conexiones entre líneas o transferencias de equipaje.

También hicieron cambios en los vuelos. Volar en primera clase no era una opción y ya no se ofrecían comidas a bordo. Una flota estandarizada con un solo tipo de avión, Boeing 737, resultó en costos de capacitación y mantenimiento mucho más bajos. Southwest también se volvió hipersselectivo con su contratación, lo que permitió un alto nivel de propiedad de los empleados y contratos sindicales flexibles. Acelerar el proceso también redujo los costos, con plazos de entrega de 15 en lugar de 40 minutos. Esto significó horas de vuelo mucho más largas para cada avión en un día típico que las otras aerolíneas.

Innovación frugal en todo el mundo

Con el rápido crecimiento de los mercados emergentes, el concepto de innovación frugal está siendo adoptado por un número creciente de empresas en una amplia gama de industrias. En los mercados emergentes, uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas es el muy bajo poder adquisitivo de los clientes potenciales. El chino promedio es solo un 15 por ciento tan rico como el estadounidense promedio. El indio promedio solo tiene un 3-4 por ciento de riqueza.

Dado el muy bajo poder adquisitivo, las empresas tienen tres opciones. Pueden centrarse solo en la parte superior de la pirámide de ingresos. También pueden crear versiones básicas y "suficientemente buenas" de sus productos de países ricos eliminando todas las funciones secundarias. Como tercera opción, pueden buscar innovaciones frugales y desarrollar una alternativa que cambie el juego.

General Electric es un buen ejemplo de innovación frugal. Hace unos años, GE India lanzó MAC 400, una máquina de ECG portátil con un precio de unos pocos cientos de dólares. Esto era una fracción del precio de las máquinas de ECG estándar de GE. ¿Cuál era el objetivo de la empresa? Querían abordar una necesidad insatisfecha en los mercados rurales pobres que de otro modo no podrían permitirse las pruebas de ECG. MAC 400 se convirtió en la primera máquina de ECG portátil en la industria a nivel mundial. En lugar de pedirle a un paciente rural que visite el hospital de la ciudad, un médico podría llevar la máquina de ECG portátil en una mochila en un viaje a las aldeas.

Utilizando computadoras portátiles de PC como modelos a seguir, los ingenieros utilizaron tecnologías de vanguardia, como el diseño de chips y software, junto con versiones modificadas de la tecnología de carga de teléfonos celulares existente. También optaron por componentes que ya están en uso generalizado, como las impresoras de bajo costo utilizadas para imprimir boletos de autobús. Para su agradable sorpresa, GE descubrió que las máquinas portátiles de ECG tienen un gran mercado en los Estados Unidos y Europa. Una versión mejorada, MAC 800, ha tenido un gran éxito en estos ricos mercados.

La clave del éxito en la innovación frugal radica en especificar dos restricciones duras y dejar todo lo demás abierto para repensar desde cero. Las restricciones duras se refieren a: las características y especificaciones que

debe tener el producto o servicio recientemente diseñado; y el precio máximo que se espera que el cliente pague.

En este punto, deberías poder:

- Identifique y discuta los riesgos y beneficios para globalizar varios productos y servicios.
- Evaluar la importancia estratégica de un mercado para una empresa.
- Evaluar la capacidad de una empresa para explotar un mercado.
- Identificar mercados de alta prioridad para una entrada más temprana.
- Determine si se asociará o no y, en caso afirmativo, quién sería un buen compañero.

Identificar estrategias para equilibrar la consistencia global y la adaptación local.

