

## MÓDULO 5

### PRESENCIA GLOBALIZADORA EN EL MERCADO

#### Lección 1

#### GLOBALIZANDO PRIMERO Y MÁS RÁPIDO

La planificación de la expansión global puede ser difícil para cualquier empresa, especialmente las empresas con múltiples líneas de productos. Una empresa puede optar por expandir solo un producto al mercado global, globalizar toda la cartera de productos o cualquier combinación intermedia. La clave para una globalización exitosa es maximizar al mismo tiempo los beneficios y minimizar los riesgos.

Cuando cualquier empresa multiproducto comienza a planificar la expansión global, primero debe decidir si debe globalizar la cartera completa simultáneamente o globalizar primero un subconjunto de líneas de productos.

Por ejemplo, hasta principios de la década de 1990, Marriott Corporation era en gran medida una empresa nacional. Sus dos líneas principales de negocios



fueron el alojamiento y los servicios por contrato. Dentro del alojamiento, las cuatro líneas de productos fueron: hoteles y resorts de servicio completo (Marriott de marca), hoteles de precio medio (Courtyard de marca), hoteles de precio económico (Fairfield Inn de marca) y hoteles de estadias a

largo plazo (Residence Inn de marca). El sector de servicios por contrato constaba de tres líneas de productos: Marriott Management Services, Host / Travel Plazas y Marriott Senior Living Services (comunidades de jubilados).



Cuando Marriott se embarcó en la globalización, se enfrentó a la pregunta de cuál o más de estas líneas de productos deberían servir como punto de partida para sus esfuerzos de globalización.

La expansión global obliga a todas las empresas a desarrollar al menos tres capacidades:

- Conocimiento sobre mercados extranjeros.
- Habilidades para gestionar personas en lugares extranjeros
- Habilidades en la gestión de filiales extranjeras

Sin estas capacidades, es probable que las empresas sigan siendo extrañas en un país extranjero, y la expansión global representa un alto riesgo. La globalización de toda la cartera a la vez agrava estos riesgos de manera espectacular. A menudo, es más sabio elegir solo una o una pequeña cantidad de líneas de productos como vehículos iniciales para la globalización.

La elección del vehículo de lanzamiento debe estar impulsada por los objetivos gemelos de cómo maximizar los beneficios y, al mismo tiempo, minimizar los riesgos asociados con la globalización temprana. Estos

movimientos iniciales representan experimentos con alto potencial de aprendizaje. Es importante que logren generar confianza, credibilidad dentro de la corporación y flujo de efectivo para impulsar una mayor globalización.

Tome el primer factor, maximizando los pagos, de la globalización. Los beneficios de la globalización tienden a ser mayores para aquellas líneas de productos que deben gestionarse de una manera más globalmente integrada. Para la Corporación Marriott, este es claramente el caso del alojamiento de servicio completo, cuyos clientes principales son ejecutivos trotamundos.

En el alojamiento de servicio completo, una presencia mundial puede crear un valor significativo mediante el uso de un sistema de reserva centralizado, el desarrollo y la difusión de conceptos de servicio consistentes a nivel mundial, y el aprovechamiento de una marca conocida en cuya alta calidad y servicio pueden confiar los clientes. Ninguno de estos factores es fundamental para las comunidades de jubilación, que es más un negocio multinacional.

Ahora, considere el segundo factor, minimizando los riesgos. Los riesgos de fracaso aumentan exponencialmente con la necesidad de adaptación local en los mercados extranjeros. Cuanto mayor sea la adaptación requerida, mayor será la necesidad de desarrollar características del producto o servicio localmente, en lugar de clonar conceptos y capacidades probados y preexistentes. Dado que cualquier nuevo desarrollo implica riesgo, cuanto mayor sea la adaptación requerida, mayores serán los riesgos de falla. Para Marriott, el negocio comunitario de jubilación requiere mucha más adaptación local que su alojamiento de servicio completo.

Al unir ambos factores, el alojamiento de servicio completo surgió como un candidato particularmente atractivo para la globalización temprana. El alojamiento de servicio completo también proporcionó a Marriott un

laboratorio de alto rendimiento y bajo riesgo para desarrollar conocimientos y habilidades con respecto a la entrada al mercado extranjero y la gestión de filiales extranjeras. Esta experiencia posicionó a Marriott bien para globalizar sus otras líneas de negocios más adelante.



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