

MÓDULO 6

GLOBALIZACION DE LA CADENA DE VALOR

Lección 1

ARQUITECTURA GLOBAL

Hay muchas formas diferentes de diseñar la arquitectura global para cualquier sección de la cadena de valor. Exploraremos cuatro tipos. Sin embargo, el tipo correcto depende de varios factores relacionados con la naturaleza del negocio.

Tomar decisiones acertadas sobre qué mercados ingresar, en qué secuencia ingresar y cómo adaptarse a los matices locales es solo una parte del diseño de la estrategia global. Una parte igualmente importante es desarrollar las capacidades que permitirán a la compañía ganar en el escenario global. El punto de partida para hacerlo es garantizar que la arquitectura global de la cadena de valor de su empresa sea lo más óptima posible, dadas varias limitaciones prácticas.



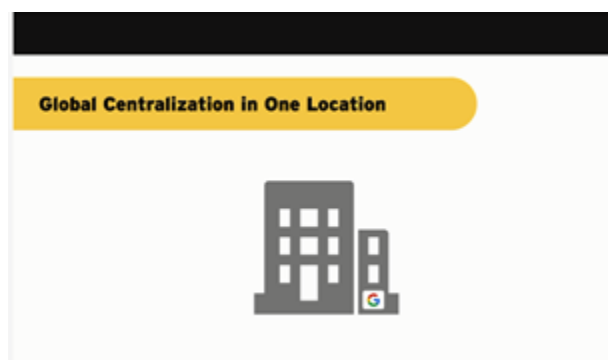
¿Cómo descubre la arquitectura global más óptima para la cadena de valor de su empresa? Este análisis debe llevarse a cabo de manera desagregada. Concéntrese en actividades individuales en la cadena de valor y descubra o diseñe la mejor arquitectura global para cada actividad por separado. Este análisis debe prestar especial atención a las actividades que tienen un alto impacto en el valor del cliente, la estructura de costos o ambos. La optimización de la arquitectura global de estas actividades de alto impacto es

mucho más importante que participar en el análisis de cada actividad en la cadena de valor.

En el innovador negocio farmacéutico, las actividades de alto impacto incluyen varias partes del proceso de I + D, como la investigación básica en biología, el descubrimiento o desarrollo de fármacos prometedores, varias etapas de ensayos clínicos y la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos. La fabricación generalmente no es una actividad de alto impacto en el innovador negocio farmacéutico. En contraste, en el negocio farmacéutico genérico, la fabricación a bajo costo es mucho más crítica que las capacidades de I + D.

Para cualquier actividad particular en la cadena de valor, hay cuatro arquitecturas globales posibles. Ninguno de estos es universalmente óptimo. La arquitectura más óptima varía según las actividades de la cadena de valor e incluso entre las industrias.

La primera opción es la "centralización global en un solo lugar". Un ejemplo de esto sería la gestión de las relaciones con los inversores en Google. Dada la naturaleza de esta actividad, no se puede dispersar o descentralizar a múltiples ubicaciones.



Una segunda opción son los "centros de excelencia diferenciados". La propuesta de valor central de IBM es ofrecer soluciones completas de TI a clientes en diversas industrias. El diseño de tales soluciones difiere mucho

entre las industrias. En consecuencia, hace varios años, IBM creó múltiples centros de excelencia, uno para cada industria importante. El centro global de excelencia para la banca se encuentra en la ciudad de Nueva York, la industria del papel en Helsinki, la industria ferroviaria en Beijing, etc. Cada centro está destinado a ser el líder mundial en el desarrollo de soluciones de TI para su industria designada. Una vez desarrolladas, estas soluciones se implementan a nivel mundial.



Una tercera opción son los "centros regionales o locales coordinados globalmente". Considere el montaje de automóviles en Toyota. Con el fin de responder a las necesidades del mercado local y minimizar los costos de transporte y los aranceles de importación, Toyota ha construido una serie de fábricas con enfoque regional en todo el mundo. A pesar de su enfoque regional o local, estas fábricas se gestionan de manera altamente coordinada. Confían en tecnologías y procesos comunes y necesitan compartir las mejores prácticas. Además, a medida que las monedas y los costos laborales suben o bajan, es posible que Toyota deba reequilibrar los volúmenes de producción en todas las ubicaciones. Por lo tanto, la coordinación entre las fábricas regionales es muy importante.



La cuarta opción es "centros autónomos regionales o locales". Considere las decisiones de comercialización en Walmart. Estas son decisiones con respecto a qué combinación de productos deben llevar las tiendas. Walmart no gana nada al intentar coordinar las decisiones de comercialización en China con las de Japón o en otros lugares. El enfoque en China debe estar en los clientes chinos y no en lo que quieren los clientes japoneses. Por lo tanto, la mejor arquitectura para la comercialización es la autonomía de los gerentes subsidiarios en cada país.



En resumen, la arquitectura global de cada actividad tiene un impacto masivo sobre si esa actividad crea una ventaja competitiva o desventaja para la compañía global. No existe una arquitectura universalmente óptima. Hay cuatro opciones posibles. La arquitectura más óptima puede ser diferente en varias actividades en la cadena de valor y en todas las industrias.