

MÓDULO 6

GLOBALIZACION DE LA CADENA DE VALOR

Lección 2

UBICACIONES - LOCALIZACIÓN

Hemos cubierto la importancia de elegir una ubicación sabiamente cuando se trata de la globalización. No todos los países son el mercado adecuado para su empresa, dependiendo del momento, la cultura, la competencia y otros factores. Pero, ¿cómo varía la ubicación según la cadena de valor?

Optimizar la arquitectura global para cada actividad en la cadena de valor es simplemente el punto de partida para asegurarse de que la empresa tendrá una ventaja competitiva en el escenario global. Dada cualquier arquitectura, los líderes corporativos también deben asegurarse de haber elegido los mejores lugares para la ejecución de estas actividades.

Los países difieren entre sí en términos de estructuras de costos, niveles de habilidad y dotación de recursos. Si una empresa puede explotar estas diferencias mejor que sus competidores, puede crear una ventaja competitiva considerable para sí misma.

Decidir ubicación.

Hay tres criterios principales que deberían guiar la elección de las ubicaciones:

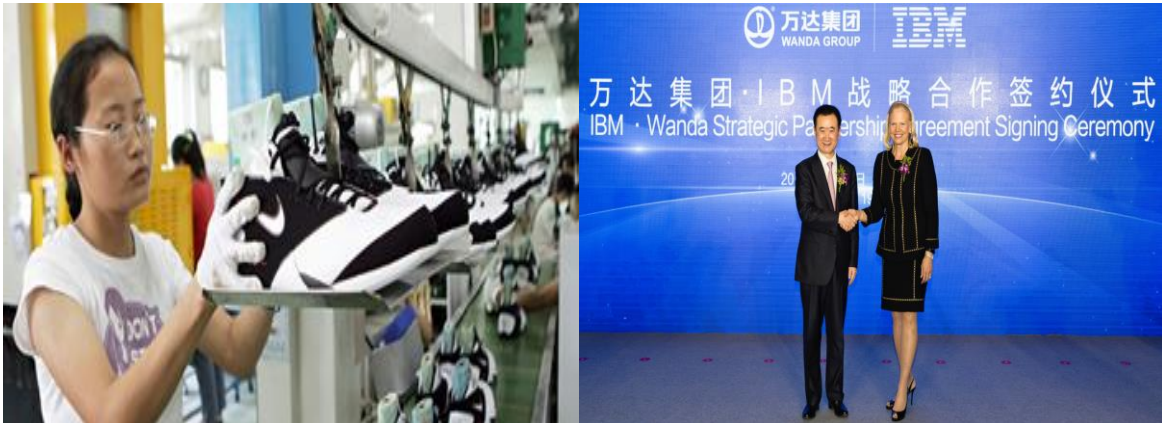
- Disponibilidad de las habilidades necesarias,
- Impacto en la estructura de costos y
- Reducción de riesgos.

Considere la decisión de Microsoft de establecer su segundo centro de investigación más grande en Beijing a fines de la década de 1990. Esta decisión no tuvo casi nada que ver con la reducción de costos. Junto con los EE. UU. Y la India, China produce más graduados en ciencias de la computación que cualquier otro país del mundo. Esta estrategia les permitió acceder a las habilidades necesarias: un vasto grupo de algunos de los graduados más talentosos y podría aumentar significativamente la calidad de los científicos e ingenieros que desarrollan la próxima generación de productos para Microsoft. Microsoft también vio la creación de un centro de investigación en China como un paso importante en términos de construir una relación mutuamente productiva con el gobierno local, que estaba ansioso por mejorar la calidad de su industria de software.



El costo es el segundo factor principal en la optimización de la elección de ubicaciones. Esta es claramente la razón principal por la que Nike obtiene sus zapatos y ropa de fábricas en Asia y por qué los iPhones de Apple se ensamblan en China. Junto con la disponibilidad de un gran grupo de profesionales de habla inglesa bien entrenados, la reducción de costos

también es la razón principal por la cual IBM emplea a más personas de TI en India que en cualquier otro país, incluido Estados Unidos.



La reducción del riesgo es el tercer factor principal que impulsa la selección de ubicaciones óptimas. Dados los cambios bruscos en los tipos de cambio, una base importante para la competencia de costos entre Caterpillar y Komatsu ha sido su relativo ingenio en la gestión de los riesgos cambiarios. Para estos competidores, una de las formas de gestionar los riesgos cambiarios ha sido distribuir los elementos de alto costo de sus operaciones de fabricación en varios lugares cuidadosamente seleccionados en todo el mundo.



Es importante tener en cuenta que, si la disponibilidad de los mejores talentos es lo que hace que una ubicación sea particularmente atractiva, entonces la empresa no necesariamente puede capturar la ventaja esperada.

Lugares como Silicon Valley, Beijing y Bangalore albergan algunos de los mejores talentos de ingeniería del mundo. Sin embargo, el mercado laboral en estos lugares es brutalmente competitivo. Establecer un centro de I + D en estos lugares no garantiza que la empresa atraiga al mejor talento. La empresa necesita ser competitiva en el mercado laboral. De lo contrario, bien podría ser que las personas que la compañía atrae estén por debajo del promedio.

También es importante tener en cuenta que los países y las ubicaciones evolucionan con el tiempo. Para una actividad en particular, las ubicaciones óptimas de hoy pueden dejar de ser ventajosas tres años después. Mira a China. Dada la apreciación del yuan y el aumento de los costos laborales, China ya no es la ubicación de fabricación de bajo costo que alguna vez fue. Una búsqueda incesante de ubicaciones óptimas requiere que la compañía global evalúe el atractivo relativo de varias ubicaciones de manera continua y, cuando sea necesario, cambie de ubicación con el tiempo.

En resumen, los países difieren entre sí en términos de estructuras de costos, niveles de habilidades y dotación de recursos. Como resultado, la optimización de la elección de ubicaciones puede desempeñar un papel importante en la creación de una ventaja competitiva global.



EXPERTO EN ESTRATEGIAS GLOBALES DE NEGOCIOS

