

## MÓDULO 6

### GLOBALIZACION DE LA CADENA DE VALOR

#### Lección 4

### Garantizar la coordinación global

No es ningún secreto que coordinar elementos de la cadena de valor es un desafío, pero ¿qué cambia cuando intentas globalizar tu cadena de valor?

En el proceso de optimizar la arquitectura global de su cadena de valor y elegir las mejores ubicaciones para diversas actividades, una compañía global inevitablemente encontrará que sus operaciones se han dispersado a nivel mundial. Estas actividades dispersas deben coordinarse de manera efectiva y eficiente. Una coordinación deficiente negará las ventajas que la compañía puede esperar obtener de sus elecciones en la arquitectura y ubicaciones de la cadena de valor.

La coordinación efectiva generalmente es necesaria entre las unidades que realizan actividades similares, por ejemplo, dos laboratorios de I + D o dos centros de producción. También es necesario para quienes realizan actividades complementarias, como actividades de fabricación, abastecimiento y comercialización ubicadas en diferentes países. La coordinación efectiva es igualmente importante para promover la transferencia de conocimientos y habilidades a través de las ubicaciones.

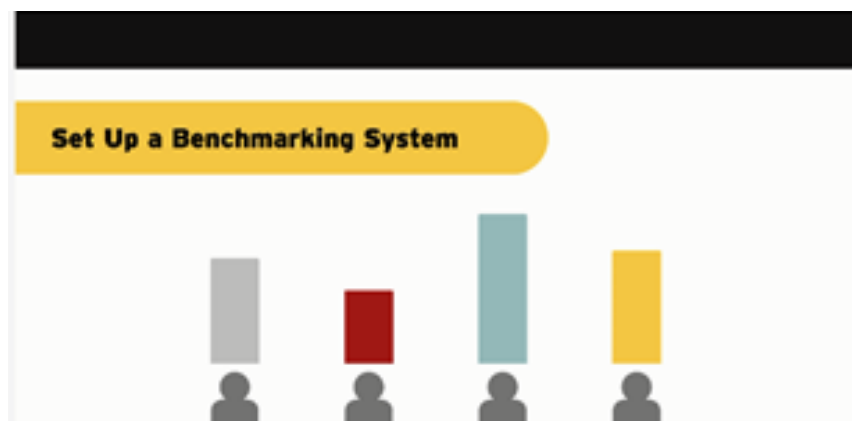
### ¿Qué pueden hacer los líderes corporativos para fomentar una coordinación efectiva?

Primero, alinee los incentivos con el comportamiento deseado. Esto significa vincular al menos parte de las recompensas de los gerentes subsidiarios al desempeño regional o global de la compañía. Procter & Gamble ilustra bien esta práctica. La compañía otorga un peso explícito al desempeño nacional,

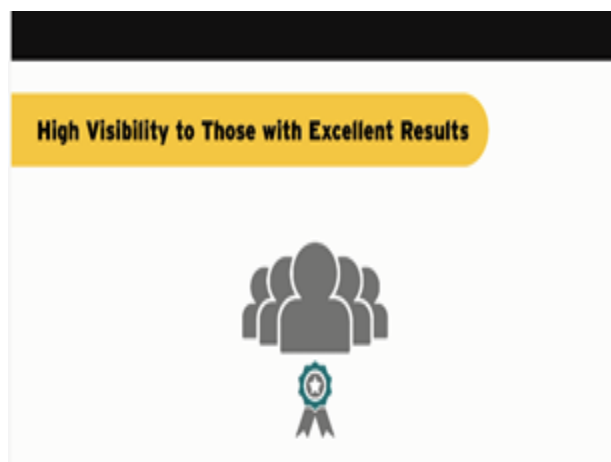
regional y global en el cálculo de los incentivos anuales para sus gerentes superiores a nivel de país.



En segundo lugar, establezca un sistema de evaluación comparativa que compare rutinariamente el desempeño de las filiales relevantes a lo largo de indicadores clave y haga que estas comparaciones sean visibles para los jefes subsidiarios y los superiores corporativos . Este tipo de sistema pone el foco y la presión deseada en los artistas débiles, haciéndolos ansiosos por aprender de sus compañeros. ABB, el gigante de la maquinaria industrial con sede en Zurich, ha utilizado esta práctica de manera rutinaria. Cada división de negocios de la compañía distribuye información mensual detallada sobre parámetros críticos para cada fábrica a los gerentes generales dentro de la división. Estos informes ejercen una presión aún más intensa sobre los gerentes para aprender unos de otros que la competencia externa.



En tercer lugar, otorgue una alta visibilidad a las personas que logran excelentes resultados comerciales a través de la colaboración con pares en otras subsidiarias . Por ejemplo, Procter & Gamble publicita regularmente como "modelos de éxito" aquellos gerentes que demuestran entusiasmo y capacidad para tener éxito en la coordinación transfronteriza.



Cuarto, establecer reglas y procedimientos formales que mejoren la comunicación . Un ejemplo de esto es el uso de un formato estándar para informes y el uso de terminología y lenguaje comunes. La compañía mexicana de productos de construcción Cemex ha dominado este enfoque extremadamente bien y se sabe que es particularmente hábil para compartir las mejores prácticas entre las subsidiarias ubicadas en diferentes países.



En quinto lugar, cree equipos y grupos de trabajo regionales o globales que habitualmente traigan a miembros clave del personal de varias filiales a una comunicación cara a cara o virtual entre ellos . La firma de consultoría McKinsey y la firma de servicios de publicidad Ogilvy & Mather son dos de las compañías con una reputación bien merecida por implementar este enfoque de manera efectiva.



Por último, pero no menos importante, invierto en cultivar la familiaridad interpersonal y la confianza entre los gerentes clave de varias filiales. Esto se puede lograr reuniendo a gerentes de diferentes subsidiarias en programas de desarrollo ejecutivo y también a través de gerentes rotativos en diferentes ubicaciones.

En resumen, es inevitable que, para aprovechar las ventajas únicas de diferentes ubicaciones, una empresa global descubra que muchas de sus actividades clave están dispersas a nivel mundial. Para obtener estas ventajas esperadas, es esencial que las actividades dispersas se coordinen de manera efectiva y eficiente.

EXPERTO EN ESTRATEGIAS GLOBALES DE NEGOCIOS

