

Expandirse globalmente: Un sueño que puede convertirse en pesadilla

Una investigación de Accenture demuestra que la mayoría de las grandes compañías tiene fallas en el diseño de los planes globales, con el consecuente encarecimiento de operaciones. A no desesperarse: hay algunos casos de éxito que pueden servir como modelo

La consigna de operar globalmente suele chocar muchas veces con las dificultades de la logística y los controles de costo y calidad. Una encuesta realizada entre 305 grandes corporaciones reveló que nueve de cada 10 empresas ha tenido un impacto negativo como consecuencia de un mal diseño o mala ejecución de planes de expansión global.

El sondeo fue realizado por la consultora Accenture, entre compañías con facturación superior a u\$s 1.000 millones. La mitad de las encuestadas fueron empresas estadounidenses, que buscan principalmente penetrar el mercado chino. La otra mitad, europea occidental, tiene como objetivo conquistar el mercado de Europa del Este, en primer lugar, y el chino, como segunda prioridad.

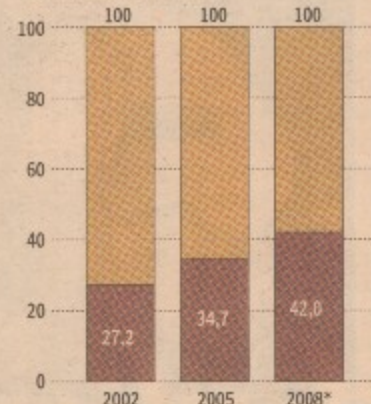
Todas son compañías que, sea con el objetivo de vender en nuevos mercados emergentes o con la preocupación puesta en tercerizar los aspectos industriales para bajar costos, están trasladando operaciones a nuevas áreas del mundo. Esta tendencia es muy marcada y las compañías la perciben como algo simplemente inexorable: hace tres años, los mercados emergentes representaban para estas compañías un 27% de su facturación global, mientras que hoy su importancia subió a 35% y se prevé que crezca hasta 42% en apenas tres años.

El dato que llamó la atención de Accenture es que mientras la casi totalidad de estas empresas tiene como alta prioridad la globalización de sus negocios, sólo la mitad de ellas dice que han podido implementar las operaciones que considera críticas. ¿Por qué ocurre esto? Según los investigadores, "para muchas compañías establecer una huella global ha sido

Las corporaciones, cada vez más globalizadas

■ Facturación fuera de fronteras

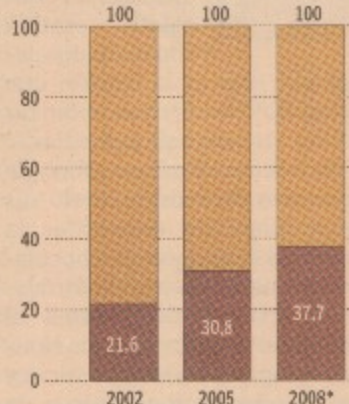
En porcentaje promedio



Fuente: Accenture

■ Proveedores en el exterior

En porcentaje promedio



* Estimación de Accenture

■ Los principales obstáculos

Sobre una encuesta de Accenture con 305 empresas multinacionales, resp. múltiples, en %



El Cronista

entendido como trabajar en silos regionales, más que alcanzar una visión globalmente integrada de la operación".

Este error de visión ha traído problemas de toda índole, tales como quejas por fallas en el servicio, incapacidad de llegar a tiempo para satisfacer la demanda, dificultades en la logística y pago de altos costos vinculados al transporte y el stock, además de un lento crecimiento del *share* en los nuevos mercados. En definitiva, una serie de impactos negativos que diluyen los supuestos efectos benéficos de la globalización.

Los seis mandamientos

¿Cómo evitar estos problemas? El reporte de Accenture identifica seis capacidades clave que deben asumir las empresas que quieren tener éxito en un esquema de funcionamiento global:

* Un proceso de planeamiento global que integre los aspectos de venta y operaciones para asegurar en los mercados clave el cumplimiento de los objetivos de servicio al cliente, entregas en tiempo,



po, inventario y costos.

* El diseño de una red de provisión, manufactura, distribución e I+D, que permita estándares altos de calidad en el producto, dentro de los tiempos planeados y dentro de los objetivos de costos buscados.

* Vínculos estrechos con los clientes y proveedores, de manera de mejorar la visibilidad de la demanda y disminuir el capital de trabajo.

* Alianzas logísticas, para garantizar entregas en tiempo y a bajo costo, tanto desde los proveedores como hacia los mercados de venta.

* Un plan efectivo para el reclutamiento, la certificación y alineamiento de proveedores, que además del objetivo de costo aseguren un servicio de calidad.

* Una estrategia destinada a ga-

nar mercados en países emergentes, que atienda a las necesidades específicas de desarrollo del portafolios de producto, los canales y la fabricación.

Un caso modelo

A la hora de citar ejemplos de firmas que hayan desarrollado estrategias exitosas de expansión global, el reporte de Accenture destaca a Zara, la cadena española de moda. Debido a la naturaleza de su negocio, ha implementado dos modelos operacionales en paralelo: uno de reacción rápida para la parte del mercado con demanda cambiante, y otro de tiempos más largos para aquellos productos de consumo más previsible.

Esta cadena, que es la que crece más rápido en su rubro y lanza al mercado 11.000 nuevos diseños cada año, ha perfeccionado un mode-

lo según el cual el tiempo desde la concepción de un producto hasta su llegada al punto de venta se reduce a un lapso de entre tres y cinco semanas, cuando el promedio de la industria puede llegar hasta nueve meses.

Para lograr este objetivo, estableció un sistema de respuesta rápida desde las tiendas. Cada manager de punto de venta realiza un sondeo sobre la reacción del público y la reporta al equipo de producto, que decide los cambios necesarios para alinearse con las tendencias de la moda. En este modelo, juegan un rol preponderante los proveedores locales o de países cercanos. Por otra parte, se ordena por adelantado la manufactura de prendas de vestir, sin especificar colores y estilos, de manera de acortar los tiempos del proceso una vez definido el diseño final. Gracias a este modelo, cada dos semanas las estanterías de los locales Zara renuevan su oferta casi por completo.

En los productos básicos, como las remeras y ropa interior, que representan un 30% de la facturación, y cuya demanda es más previsible, Zara prioriza el recorte de costos, a través del outsourcing y con órdenes de producción de gran escala.

Fernando Gutiérrez

Dr. Rafael Echeverría

Especialista en gestión de equipos de alto desempeño



Newfield Consulting presenta por primera vez en Argentina

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS GENÉRICAS:

Claves para el Liderazgo

Dirigido a Directores y Gerentes que busquen integrar organizaciones de alto desempeño.

▶ INICIO: AGOSTO 16, 17, 18
▶ Descuento en inscripción hasta el 21 de julio.

▶ INFORMES:

Roberto Sanvido
argenewfield@sion.com
Tel.: 011 15 44 00 73 11

▶ www.newfieldconsulting.com

Newfield Consulting

LIBROS

MARKETING DEL ENTRETENIMIENTO / AL LIEBERMAN
EDITORIAL FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE PALERMO

Este libro ofrece una visión teórica y práctica de los principios, modelos de negocios y perspectivas de la industria del entretenimiento y los medios. Analiza los desafíos y oportunidades que plantea su constante evolución y brinda un marco de referencia para su aplicación. El texto permite al lector estudiar cada una de las industrias que lo componen, entre ellas: el negocio del cine, el DVD, la Internet, las cadenas televisivas, la radio, la televisión por cable, los medios gráficos, el mercado editorial, la industria y comercialización de la música, el negocio del deporte, los juegos y parques de diversiones, los viajes y el turismo. No hay duda de que el marketing de estas industrias es clave en un modelo de negocios: las múltiples ventanas de distribución generan oportunidades sucesivas, así como también ganancias a través de licencias, merchandising y derivados. Como estos sectores deben ser analizados de manera global, sin fronteras para la producción de contenidos, distribución y marketing, Al Lieberman preparó este manual de 429 páginas que describe con exactitud los cambios de poder y oportunidades para aquellos que deseen intervenir en la escena.

Gerencia Comercial
Suplemento Management & RR.HH.
Mara Feldman
4121-9243
4978-1931
mfeldman@cronista.com

EL CRONISTA

Contacto editorial: Estefanía Giganti
egiganti@cronista.com

