



PARAGUAYO
ALEMANA



Módulo: Administración de Producción, Operaciones y Logística I

Estrategia de operaciones en un entorno global

BIBLIOGRAFÍA

PARAGUAYO
ALEMANA

Libro de texto

- **Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management** (Pearson) 12th Edition by Jay Heizer, Barry Render and Chuck Munson (2017)
 - **Capítulo 2: Estrategia de operaciones en un entorno global. (Pág. 68 – 97)**

ESTRATEGIA DE OPERACIONES EN UN ENTORNO GLOBAL

PARAGUAYO
ALEMANA

Objetivos de aprendizaje:

Al terminar este capítulo, ustedes serán capaces de:

1. Definir misión y estrategia
2. Identificar y explicar tres enfoques estratégicos para la ventaja competitiva
3. Comprender la importancia de los factores clave de éxito y las competencias básicas
4. Use la calificación de factor para evaluar proveedores del país y de terceros
5. Identificar y explicar cuatro opciones de estrategia de operaciones globales



ESTRATEGIA GLOBAL DE BOEING

Algunos proveedores internacionales de componentes para el Boeing 787

PROVEEDOR	PAÍS BASE DE OPERACIONES	COMPONENTE
Latecoere	France	Puertas de pasajeros
Labinel	France	Cableado
Dassault	France	Software de diseño y PLM
Messier-Bugatti	France	Frenos eléctricos
Thales	France	Sistema de conversión de energía eléctrica y pantalla de vuelo de reserva integrada
Messier-Dowty	France	Estructura del tren de aterrizaje
Diehl	Germany	Luces interiores

ESTRATEGIA GLOBAL DE BOEING

Algunos proveedores internacionales de componentes para el Boeing 787

PROVEEDOR	PAÍS BASE DE OPERACIONES	COMPONENTE
Cobham	UK	Bombas y válvulas de combustible
Rolls-Royce	UK	Motores
Smiths Aerospace	UK	Sistema computacional central
BAE Systems	UK	Electrónica
Alenia Aeronautica	Italy	Fuselaje central superior y estabilizador horizontal
Toray Industries	Japan	Fibras de carbono para unidades de ala y cola
Fuji Heavy Industries	Japan	Cajas de las alas central

ESTRATEGIA GLOBAL DE BOEING

Algunos proveedores internacionales de componentes para el Boeing 787

PROVEEDOR	PAÍS BASE DE OPERACIONES	COMPONENTE
Kawasaki Heavy Industries	Japan	Fuselaje delantero, secciones fijas de ala, compartimiento para ruedas del tren de aterrizaje
Teijin Seiki	Japan	Accionadores hidráulicos
Mitsubishi Heavy Industries	Japan	Caja de alas
Chengdu Aircraft Group	China	Timon
Hafei Aviation	China	Partes
Korean Airlines	South Korea	Puntas de ala
Saab	Sweden	Puertas de carga y acceso

ESTRATEGIAS GLOBALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- El administrador de operaciones de la actualidad debe tener una visión global de la estrategia de operaciones.
- Desde el inicio de la década de 1990, casi 3 mil millones de personas de los países en desarrollo han superado las barreras culturales, religiosas, étnicas y políticas que restringen la productividad y ahora participan en la era de la economía global.



ESTRATEGIAS GLOBALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- Boeing es competitiva porque sus ventas y su producción son mundiales.
- Benetton de Italia distribuye inventarios en tiendas localizadas alrededor del mundo más rápido que sus competidores al integrar la flexibilidad en sus diseños, producción y distribución.
- Sony compra componentes de proveedores ubicados en Tailandia, Malasia y otras naciones para ensamblar sus productos electrónicos.



ESTRATEGIAS GLOBALES

PARAGUAYO
ALEMANA

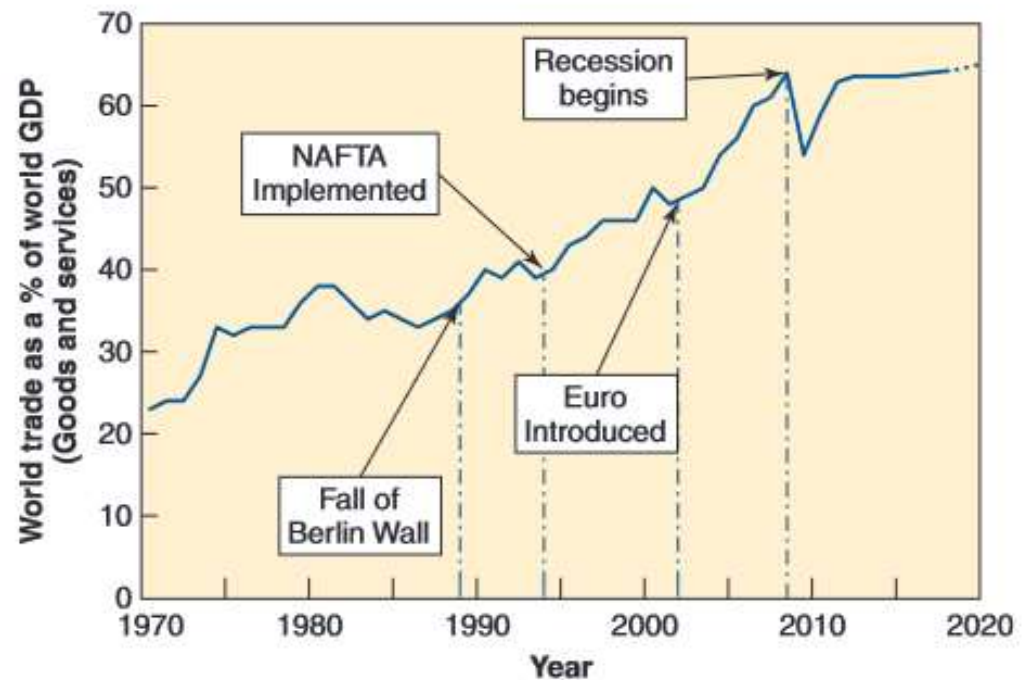
- Volvo, considerada una compañía sueca, es controlada por una empresa estadounidense, Ford. El Volvo S40 se construye en Bélgica, Sur África, Malasia y China sobre una plataforma compartida con el Mazda 3 (construido en Japón) y el Ford Focus (que se construye y vende en Europa).
- Haier de China produce actualmente refrigeradores compactos (tiene un tercio del mercado de Estados Unidos) y gabinetes para vino refrigerados (tiene la mitad del mercado de Estados Unidos) en Carolina del Sur.



Figure 2.1

**Growth of World Trade as
a Percentage of World GDP**

Sources: World Bank; World Trade
Organization; and IMF.



UPA

UNIVERSIDAD PARAGUAYO ALEMANA
DE CIENCIAS APLICADAS

RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

1. Reducir costos (mano de obra, impuestos, aranceles).
2. Mejorar la cadena de suministro.
3. Proporcionar mejores bienes y servicios.
4. Entender los mercados.
5. Aprender a mejorar las operaciones.
6. Atraer y retener el talento global.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

1. Reducir costos

- Muchas operaciones internacionales buscan aprovechar las oportunidades tangibles para disminuir sus costos.
- Una ubicación en el extranjero con salarios más bajos puede ayudar a disminuir costos directos e indirectos.
- Normas gubernamentales menos estrictas:
 - El cuidado ambiental, la salud, la seguridad, etc.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

Ejemplo 1

- En México, la creación de **maquiladoras** (zonas de libre comercio) hace posible que los fabricantes reduzcan el costo de sus impuestos al pagar sólo por el valor que agregan los trabajadores mexicanos.
 - Si un fabricante estadounidense, como GM, lleva a la operación de una maquiladora un motor de \$500 cuyo trabajo de ensamble cuesta \$25, la carga impositiva sólo afecta los \$25 del trabajo desempeñado en México.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

Ejemplo 2

- Los tratados comerciales también han ayudado a reducir los aranceles y, por ende, a disminuir el costo de operar instalaciones en otros países.
 - La **Organización Mundial de Comercio (OMC)** ha ayudado a reducir aranceles que van desde un 40% en 1940 a menos del 3% en la actualidad.
 - **(OMC):** Organización internacional que promueve el comercio mundial al disminuir las barreras que impiden el libre flujo de bienes a través de las fronteras.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

Ejemplo 3

- Otro grupo comercial es la **Unión Europea (UE)**. La Unión Europea ha reducido las barreras comerciales entre las naciones europeas participantes mediante la estandarización y el uso de una moneda común, el euro.
 - Sin embargo, este importante socio comercial de Estados Unidos, con 490 millones de personas, está imponiendo algunas de las condiciones más restrictivas sobre los productos que se venden en la UE.



AO en acción

La producción estadounidense de caricaturas se siente como en su casa en Manila

Pedro Picapiedra no es de Rocadura. En realidad es de Manila, capital de Filipinas. También lo son Tom y Jerry, Aladino y el Pato Donald. Más del 90% de las caricaturas de la televisión estadounidense se producen en Asia e India, con Filipinas a la cabeza. Con la ventaja natural de tener al inglés como el idioma oficial y una fuerte familiaridad con la cultura estadounidense, las compañías de dibujos animados ubicadas en Manila emplean en la actualidad a más de 1700 personas. Los filipinos entienden la cultura occidental y "sólo es necesario tener un grupo de artistas que entiendan la clase de humor que armonice con ella", dice Bill Dennis, un ejecutivo de Hanna-Barbera.

Estudios tan importantes como Disney, Marvel, Warner Brothers y Hanna-Barbera envían sus *storyboards* (bosquejos de la acción de las caricaturas) y las pistas de voz a Filipinas. Ahí los artistas dibujan, pintan y filman cerca de 20 000 bocetos para un episodio de 30 minutos.

El costo de \$130 000 para producir un episodio en Filipinas contrasta con el de \$160 000 en Corea y \$500 000 en Estados Unidos.

Fuentes: Animation Insider (30 de marzo de 2011); The New York Times (26 de febrero de 2004); y The Wall Street Journal (9 de agosto de 2005).



© artsticco/fotolia



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

2. Mejorar la cadena de suministro

- La cadena de suministro puede mejorarse al localizar instalaciones en países donde se puede disponer de recursos únicos. Estos recursos pueden ser experiencia, mano de obra o materias primas.
 - Por ejemplo, los estudios de diseño de automóviles de todas partes del mundo se están mudando a la meca del automóvil, el sur de California, para asegurarse de que contarán con la experiencia necesaria en diseño contemporáneo de automóviles.
 - De manera similar, la producción mundial de tenis se ha trasladado de Corea del Sur a Guangzhou, China: esta ubicación toma ventaja del bajo costo de la mano de obra y de la competencia en producción en una ciudad en la que 40,000 personas trabajan elaborando calzado deportivo para todo el mundo.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

3. Proporcionar mejores bienes y servicios

- Mejorar la comprensión como resultado de la presencia local permite a las empresas personalizar sus productos y servicios para satisfacer las necesidades culturales únicas de los mercados extranjeros.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

4. Entender los mercados

- Europa tomó la delantera con las innovaciones a los teléfonos celulares, y ahora los países asiáticos llevan la ventaja con las más recientes novedades en esa área.
- Otra razón para ir a los mercados extranjeros es la oportunidad de ampliar el *ciclo de vida* de un producto existente.
 - Mientras algunos productos están en la etapa de “madurez” de su ciclo de vida en Estados Unidos, pueden ser productos modernos en países menos desarrollados.





Imagen Pag. 74

- Una estrategia mundial coloca una carga más en la administración de operaciones.
- Debido a las diferencias económicas y de estilos de vida, los diseñadores deben enfocar productos a cada mercado.
- Por ejemplo, las lavadoras de ropa que se venden en los países del Hemisferio Norte deben secar las prendas mucho mejor que las vendidas en climas más cálidos, donde es probable que los consumidores sequen la ropa al sol.
- De manera similar, como se muestra en la foto, los refrigeradores Whirlpool que se venden en Bangkok se fabrican en colores vivos porque a menudo se colocan en la sala de la casa.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

5. Aprender a mejorar las operaciones

- El aprendizaje no ocurre en el aislamiento. Las empresas sirven para sí mismas y para sus clientes cuando permanecen abiertas al libre flujo de ideas. Por ejemplo:
 - GM se dio cuenta de que podía mejorar sus operaciones al construir y operar, junto con los japoneses, una planta de ensamble en San José, California. Esta estrategia le permite a GM contribuir con su capital y su conocimiento de las leyes laborales y ambientales de Estados Unidos, mientras que los japoneses contribuyen con sus ideas de producción e inventario.
 - GM utilizó también a sus empleados y a expertos de Japón para que ayudaran a diseñar su planta Saturno en Estados Unidos con base en las ideas de producción de Japón.



RAZONES PARA GLOBALIZAR

PARAGUAYO
ALEMANA

6. Atraer y retener el talento global

- Las empresas globales reclutan y retienen a los buenos empleados, y les brindan mejores oportunidades de crecimiento y seguridad laboral en los tiempos de escasez económica.
 - Durante las épocas de recesión en un país o en un continente, una empresa global tiene los medios para reubicar al personal innecesario en regiones más prósperas.
 - Las organizaciones globales también ofrecen incentivos para las personas que les gusta viajar o tomar vacaciones fuera de su país.



ASPECTOS CULTURALES Y ÉTICOS

PARAGUAYO
ALEMANA

- Las culturas pueden ser muy diferentes.
- Las actitudes pueden ser muy diferentes.
 - Puntualidad
 - Hora del almuerzo
 - Ambiente
 - Propiedad intelectual
 - Robo
 - Soborno
 - Trabajo infantil



PRODUCTO, COMPAÑÍA MATRIZ Y PAÍS

PARAGUAYO
ALEMANA

- Braun Household Appliances
 - Firestone Tires
 - Godiva Chocolate
 - Haagen-Dazs Ice Cream
 - Jaguar Autos
 - MGM Movies
 - Lamborghini Autos
 - Alpo Petfoods
 - Volkswagen
 - Bridgestone
 - Campbell Soup
 - Tata Motors Limited
 - Proctor and Gamble
 - Nestlé
 - Pillsbury
 - Sony
1. Great Britain
 2. Germany
 3. Japan
 4. United States
 5. Switzerland
 6. India



PRODUCTO Y COMPAÑÍA MATRIZ

PARAGUAYO
ALEMANA

-
- Braun Household Appliances
 - Firestone Tires
 - Godiva Chocolate
 - Haagen-Dazs Ice Cream
 - Jaguar Autos
 - MGM Movies
 - Lamborghini Autos
 - Alpo Petfoods
- Volkswagen
 - Bridgestone
 - Campbell Soup
 - Tata Motors Limited
 - Proctor and Gamble
 - Nestlé
 - Pillsbury
 - Sony



PRODUCTO Y PAÍS

PARAGUAYO
ALEMANA

- Braun Household Appliances
 - Firestone Tires
 - Godiva Chocolate
 - Haagen-Dazs Ice Cream
 - Jaguar Autos
 - MGM Movies
 - Lamborghini Autos
 - Alpo Petfoods
-
- The diagram consists of several colored arrows connecting products to countries. A blue arrow connects 'Braun Household Appliances' to '2. Germany'. A red arrow connects 'Firestone Tires' to '3. Japan'. A blue arrow connects 'Godiva Chocolate' to '2. Germany'. A blue arrow connects 'Haagen-Dazs Ice Cream' to '4. United States'. A blue arrow connects 'Jaguar Autos' to '4. United States'. A red arrow connects 'MGM Movies' to '3. Japan'. A blue arrow connects 'Lamborghini Autos' to '6. India'. A purple arrow connects 'Alpo Petfoods' to '6. India'.
1. Great Britain
 2. Germany
 3. Japan
 4. United States
 5. Switzerland
 6. India



DESARROLLO DE LA MISIÓN Y ESTRATEGIA

PARAGUAYO
ALEMANA

- Un esfuerzo efectivo de administración de operaciones debe tener una ***misión*** para saber a dónde va.
- La ***estrategia*** nos indica cómo llegar.



MISIÓN

PARAGUAYO
ALEMANA

- El éxito económico, e incluso la supervivencia, es resultado de identificar misiones para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.
 - Definimos ***la misión de la organización*** como su propósito, aquello con lo que contribuirá a la sociedad.
 - La misión indica la razón de ser de la organización.

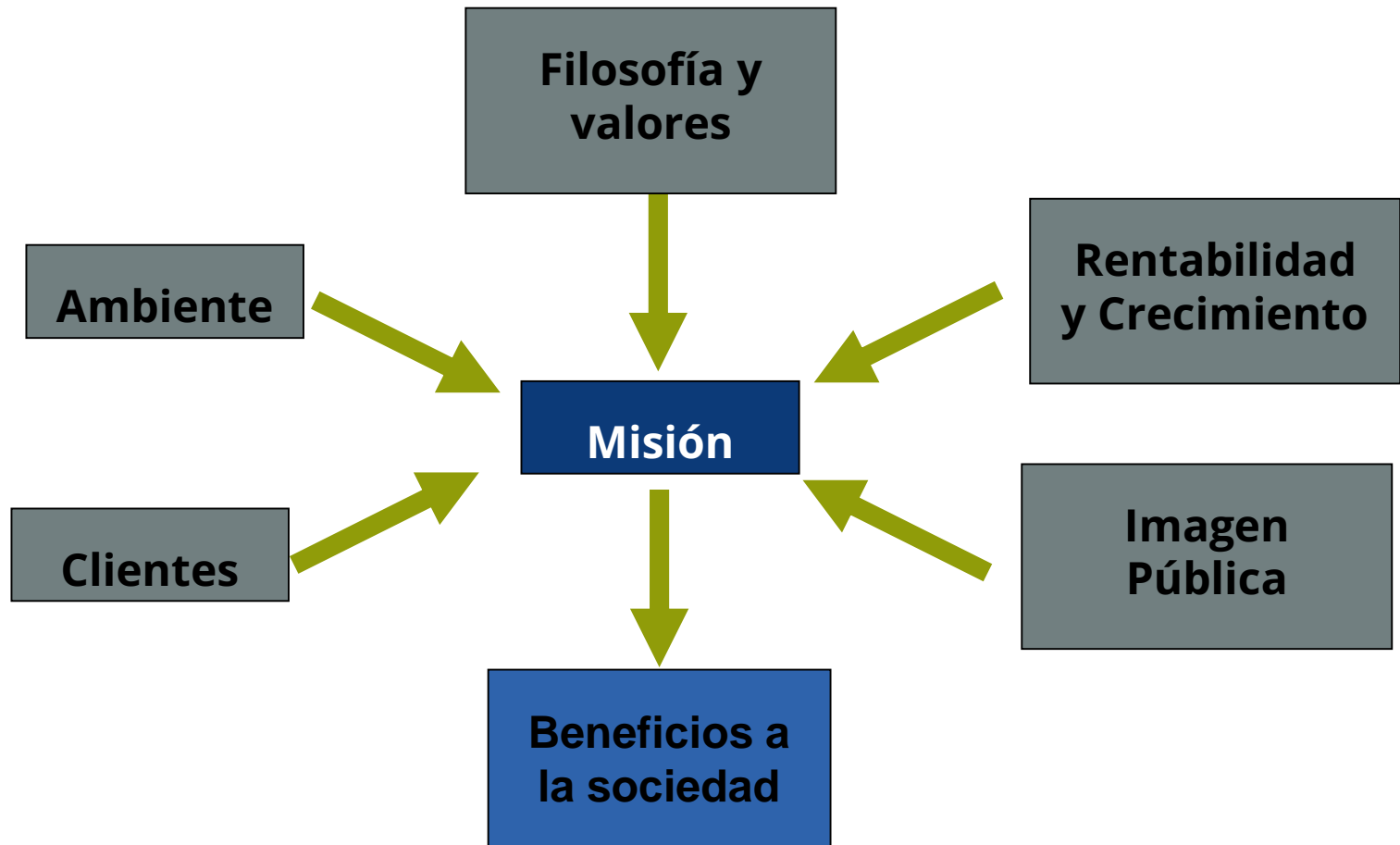


Merck
La misión de Merck es proporcionar a la sociedad productos y servicios superiores (innovaciones y soluciones que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades del cliente) para brindar a los empleados un trabajo significativo con oportunidades de progreso, y a los inversionistas, una tasa de rendimiento superior.
PepsiCo
Nuestra misión es ser la empresa de productos de consumo más importante del mundo, enfocada en alimentos y bebidas provechosos. Buscamos producir beneficios económicos para los inversionistas, al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y prosperidad a nuestros empleados, a nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos, nos esforzamos por la honestidad, la justicia y la integridad.
Arnold Palmer Hospital
El Arnold Palmer Hospital para niños proporciona cuidados de la salud vanguardistas centrados en la familia y enfocados en restaurar la alegría de la infancia en un ambiente de compasión, sanación y esperanza.



FACTORES QUE AFECTAN LA MISIÓN

PARAGUAYO
ALEMANA



ESTRATEGIA

PARAGUAYO
ALEMANA

- La **estrategia** es el plan de acción trazado por una organización para alcanzar su misión.
 - > Cada área funcional tiene una estrategia para alcanzar su misión y ayudar a que la organización cumpla su misión global.
 - > Estas estrategias explotan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

- La ***ventaja competitiva*** implica la creación de un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores.
- Se recurre a los administradores de operaciones para que entreguen bienes y servicios que sean:
 - mejores, o por lo menos diferentes
 - más baratos
 - con mejor respuesta



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

1. Competencia en diferenciación

- La diferenciación se relaciona con proporcionar **unicidad**.
- Esto puede ser la conveniencia de:
 - *ampliar una línea de productos*
 - *modificar las características del producto*
 - *o incluir un servicio relacionado con el producto*
- Tales servicios pueden manifestarse a través de la conveniencia (ubicación de centros de distribución, tiendas o sucursales), capacitación, entrega e instalación del producto, o mediante servicios de reparación y mantenimiento.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

- En el sector servicios, una alternativa para ampliar la diferenciación del producto es a través de la *experiencia*.
- La idea de la **diferenciación por experiencia** es involucrar al cliente —que las personas utilicen sus cinco sentidos para que se encuentren inmersos, e incluso participen activamente, en el producto—.
 - *Walt Disney Magic Kingdom: experiencia de diferenciación*
 - *Hard Rock Cafe - experiencia gastronómica*



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

2. Competencia en costo

- Southwest lo ha logrado al satisfacer la necesidad de vuelo a bajo costo y en rutas cortas.
- Su estrategia de operaciones incluye el empleo de terminales y aeropuertos secundarios.
 - *la forma de asignar asientos de “el primero en llegar es el primero en ser atendido”,*
 - *pocas alternativas de tarifa, tripulaciones más reducidas que viajan más horas,*
 - *vuelos sólo con aperitivos o sin comidas, y no mantiene oficinas de boletos en las ciudades.*



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

Se pretende la obtención del máximo valor según lo percibe el cliente.

Esto no implica baja calidad.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

3. Competencia en respuesta

- La respuesta a menudo se concibe como ***respuesta flexible***, pero también se refiere a respuesta confiable y rápida.
- La respuesta flexible puede concebirse como la **habilidad para adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado**, donde las innovaciones en diseño y los volúmenes fluctúan sustancialmente.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

Hewlett-Packard (HP) es un ejemplo excepcional de una empresa que ha mostrado flexibilidad en los cambios de diseño y de volumen en el volátil mundo de las computadoras personales.

- Con frecuencia, los productos HP tienen un ciclo de vida de meses, y los cambios en volumen y costo durante ese breve ciclo de vida son drásticos.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

- El segundo aspecto de la respuesta es la ***confiabilidad*** de la programación.
 - Una forma en que la **industria alemana** de maquinaria ha mantenido su competitividad **a pesar de tener el costo de mano de obra más alto del mundo** es la respuesta confiable.



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

- El tercer aspecto de la respuesta es la **rapidez**.
 - *Pizza Hut, Mc Donald's, etc.*



ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

PARAGUAYO
ALEMANA



- La estrategia de respuesta gana pedidos en *Super Fast Pizza*.
- Usando una conexión inalámbrica, las órdenes se transmiten a cocinas de \$20,000 en camionetas.
- El conductor, que trabaja en solitario, recibe una orden impresa, va al área de la cocina, saca las pizzas preparadas del refrigerador y las coloca en el horno; demora aproximadamente 1 minuto.
- Luego, el conductor entrega la pizza; a veces incluso llega antes de que la pizza esté lista.

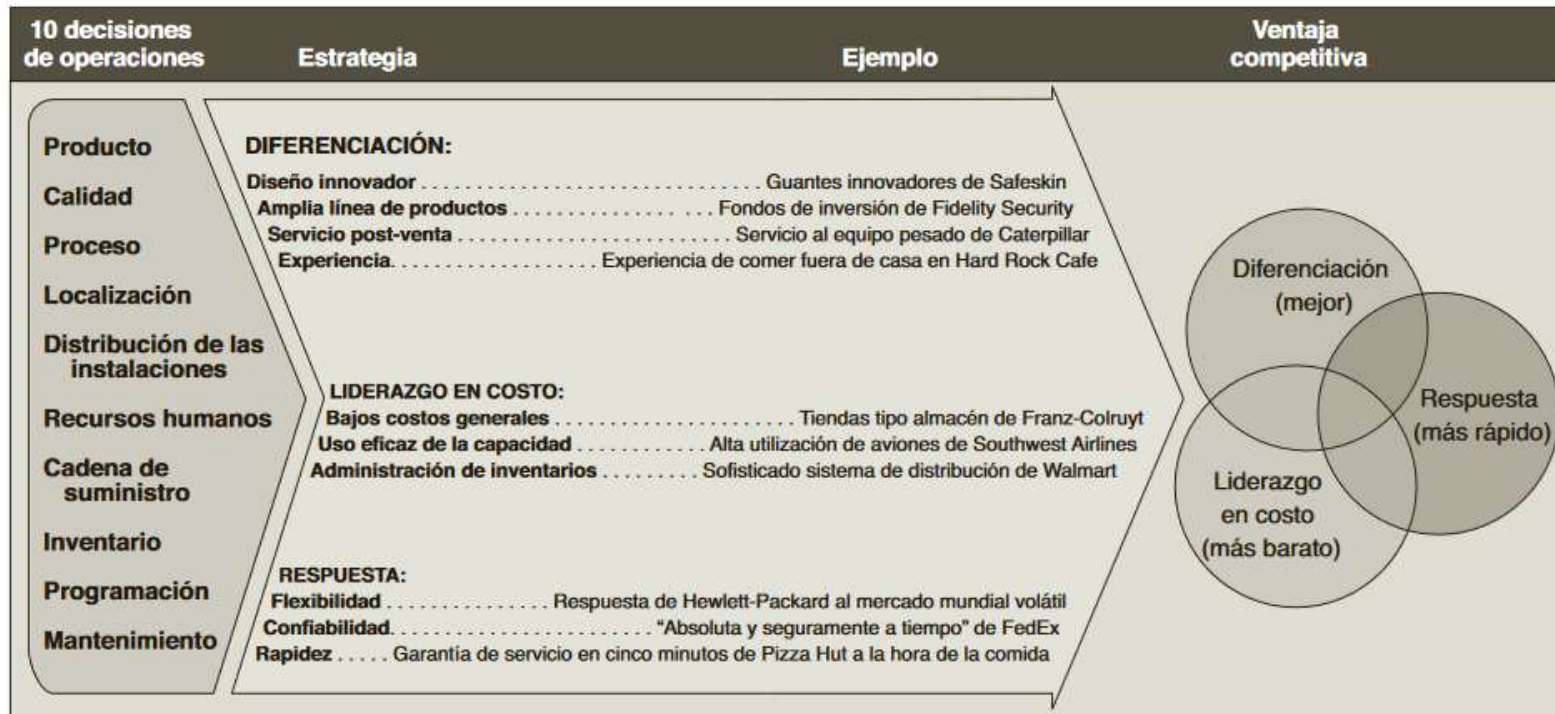


ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

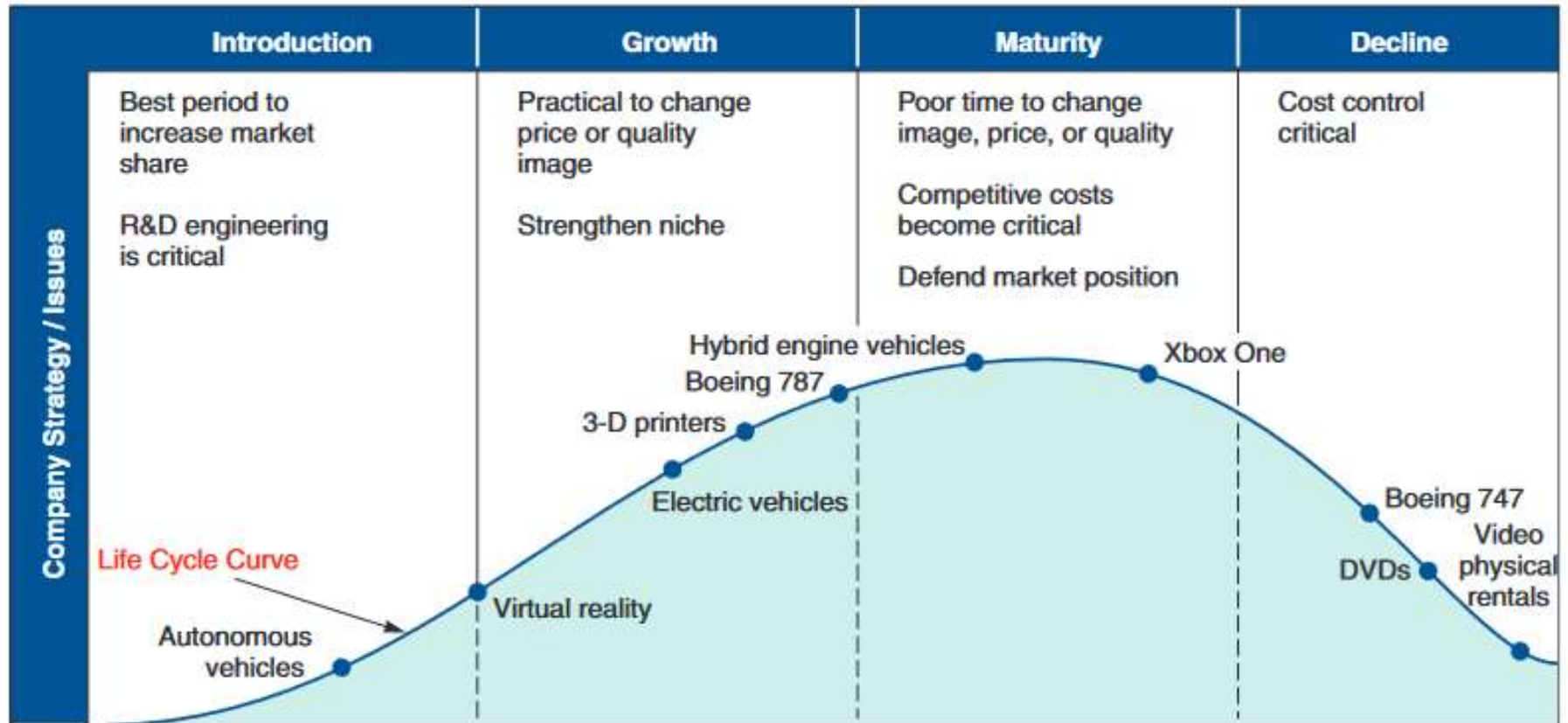
PARAGUAYO
ALEMANA

- En la práctica, estos tres conceptos —diferenciación, bajo costo y respuesta— suelen implementarse mediante seis estrategias específicas.
 1. *Flexibilidad en diseño y volumen*
 2. *Bajo costo*
 3. *Entrega*
 4. *Calidad*
 5. *Servicio posventa*
 6. *Amplia línea de productos.*





ESTRATEGIA Y ASPECTOS DURANTE LA VIDA DE UN PRODUCTO



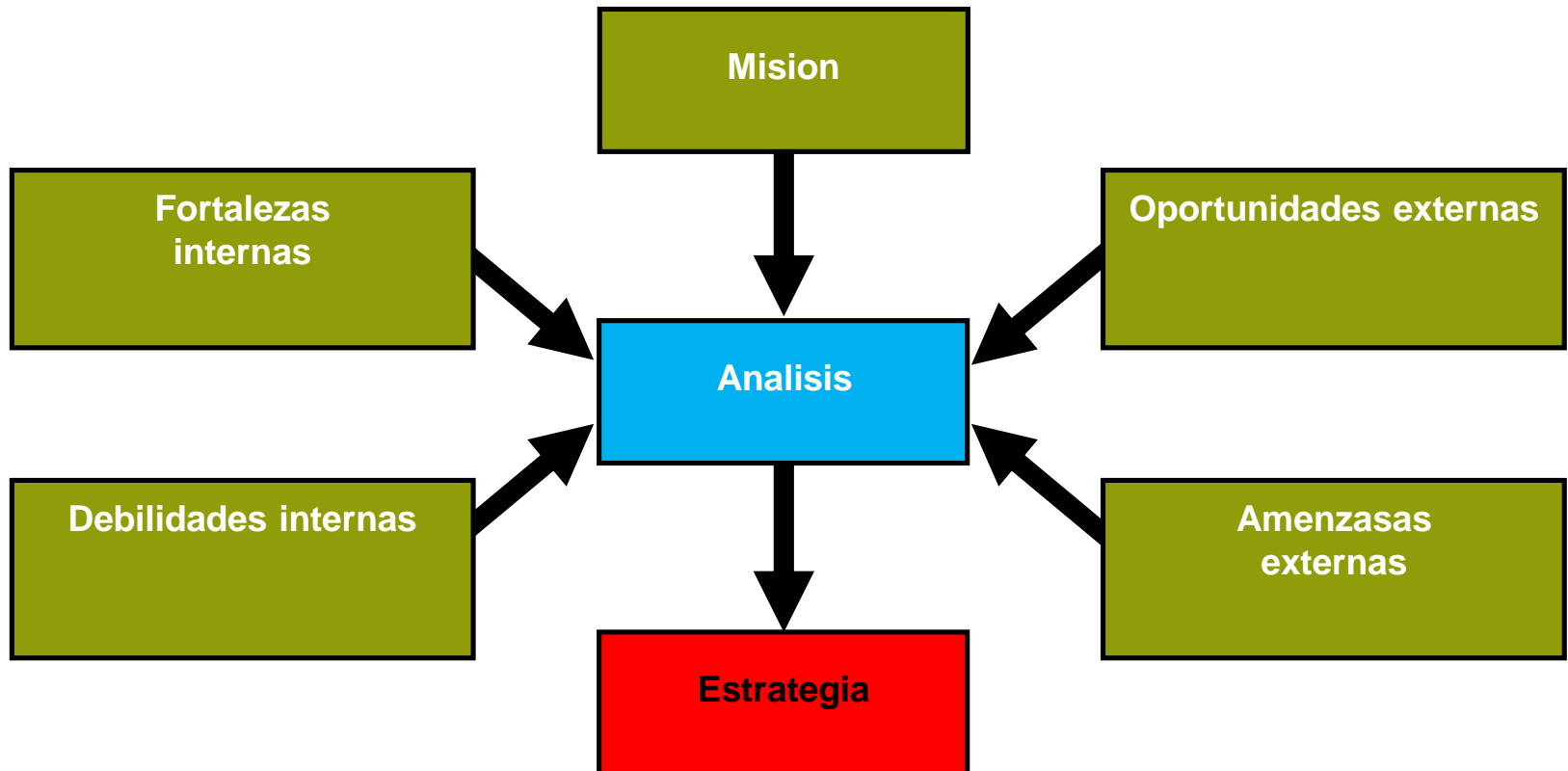
ESTRATEGIA Y ASPECTOS DURANTE LA VIDA DE UN PRODUCTO

Estrategia y aspectos de la AO	El diseño y el desarrollo del producto son críticos	El pronóstico es crítico	Estandarización	Poca diferenciación del producto
	Cambios frecuentes al diseño del producto y de proceso	Confiabilidad del producto y del proceso	Menos cambios rápidos al producto, más cambios menores	Disminución al mínimo de los costos
	Corridas de producción cortas	Mejoras y alternativas del producto competitivo	Capacidad óptima	Exceso de capacidad en la industria
	Costos de producción altos	Aumento de la capacidad	Estabilidad creciente del proceso	Purga de la línea para eliminar artículos con margen de rendimiento malo
	Modelos limitados	Cambio hacia el enfoque del producto	Largas corridas de producción	Reducción de la capacidad
	Atención a la calidad	Mejoras de la distribución	Mejoras al producto y reducción de costos	



ANALISIS FODA

PARAGUAYO
ALEMANA



PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

PARAGUAYO
ALEMANA



Figure 2.6 Pag. 81



FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO Y COMPETENCIAS CENTRALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- Los *factores críticos para el éxito (FCE)* son aquellas actividades necesarias para que una empresa logre sus metas.
 - *Por ejemplo, un FCE de McDonald's es la distribución de las instalaciones. Sin una área de juegos, un servicio a automóviles efectivo y una cocina eficiente, McDonald's no puede ser exitoso.*



COMPETENCIAS CENTRALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- Son el conjunto de habilidades, talentos y capacidades únicas que una empresa realiza con un estándar de clase mundial.
 - *McDonald's: sus competencias centrales pueden ser la consistencia y la calidad.*
 - *La competencia central de Honda Motors consiste en los motores impulsados por gasolina —motores para automóviles, motocicletas, podadoras de pasto, generadores, limpiadoras de nieve, y más—.*



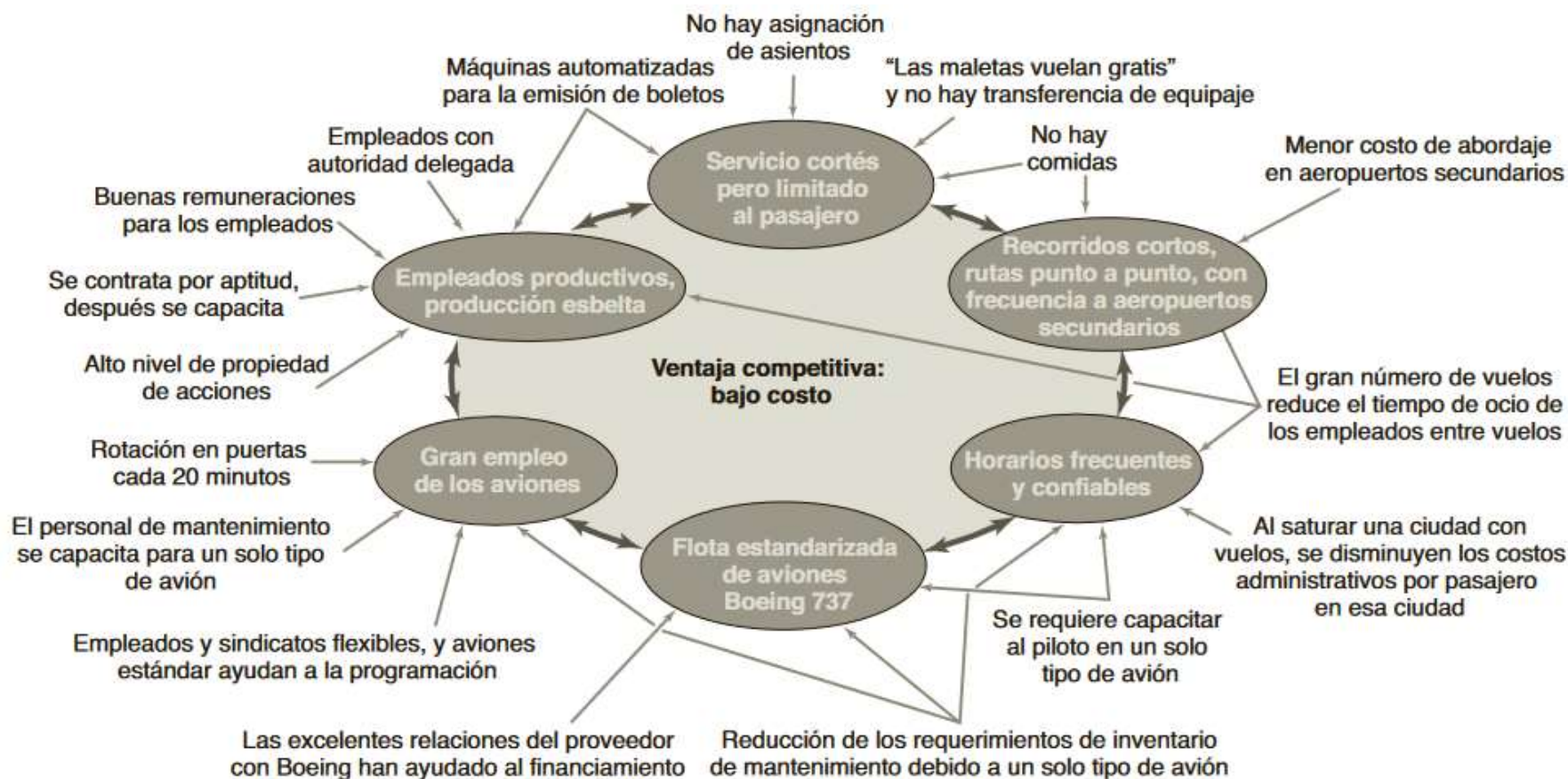


Figura 2.8

Mapa de actividades de la ventaja competitiva por bajo costo de Southwest Airlines

Para lograr una ventaja competitiva por bajo costo, Southwest ha identificado cierta cantidad de factores clave para el éxito (conectados mediante flechas gruesas y curvas) y actividades



PLANIFICACION ESTRATEGICA, COMPETENCIAS BÁSICAS Y OUTSOURCING

PARAGUAYO
ALEMANA

- **Outsourcing:** transferencia de actividades que tradicionalmente han sido internas a proveedores externos
- Acelerado debido a:
 - Mayor experiencia tecnológica
 - Transporte más confiable y más barato
 - Desarrollo rápido y despliegue de avances en telecomunicaciones y computadoras



PLANIFICACION ESTRATEGICA, COMPETENCIAS BÁSICAS Y OUTSOURCING

PARAGUAYO
ALEMANA

- Actividades subcontratadas
 - Servicios jurídicos
 - Servicios de viaje
 - Nómina de sueldos
 - Producción



TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

PARAGUAYO
ALEMANA

- Si un proveedor externo puede realizar actividades más productivas que la empresa compradora, entonces el proveedor externo debería hacer el trabajo
- La empresa compradora se centra en las competencias básicas



RIESGOS DE SUBCONTRATAR

PARAGUAYO
ALEMANA

TABLA 2.2

Ventajas y desventajas potenciales de la subcontratación

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ahorros en costos	Aumento de los costos de logística e inventario
Obtención de experiencia externa	Pérdida de control (calidad, entrega, etcétera)
Mejora de las operaciones y del servicio	Creación potencial de competencia futura
Conservación del enfoque en las competencias centrales	Impacto negativo en los empleados
Acceso a la tecnología externa	Los riesgos pueden no manifestarse durante años



AO en acción

Repatriación (reshoring) a pueblos pequeños de Estados Unidos

Las compañías estadounidenses continúan su búsqueda global de la eficiencia al subcontratar centros de atención telefónica (call centers) y operaciones auxiliares administrativas, pero muchas de ellas se han dado cuenta de que no necesitan buscar más lejos que un sitio como Dubuque, Iowa.

Para las compañías estadounidenses que enfrentan problemas de calidad con sus operaciones de subcontratación en el extranjero y mala publicidad interna, los pueblos pequeños de Estados Unidos están surgiendo como una alternativa atractiva. Dubuque (con una población de 57 313 habitantes), Nacogdoches, Texas (con una población de 29 914 habitantes) o Twin Falls, Idaho (con una población de 34 469 habitantes), pueden ser la ubicación perfecta para instalar centros de atención telefónica. Aunque el pago sea bajo, estos trabajos se encuentran entre los más disponibles para los residentes de pueblos pequeños.

Al salir de las grandes ciudades en busca de la mano de obra y las propiedades baratas de los pueblos pequeños, las compañías pueden ahorrar millones de dólares y aun así incrementar su productividad. Un centro de atención telefónica instalado en un pueblo que acaba de perder su planta de manufactura más grande encuentra que los trabajos fácilmente se ocupan.

IBM, que en el pasado ha sido criticada por trasladar empleos a India y otras ubicaciones en el extranjero, escogió a Dubuque para instalar su nuevo centro remoto de servicios de computadora con 1300 empleos.

El hecho de tomar ventaja de los salarios aún más bajos que se pagan en otros países no se detendrá pronto. ¿Es India la imparable capital de los centros telefónicos ubicados en el extranjero que la gente piensa? En absoluto. A pesar de su población de 1300 millones de habitantes, sólo un pequeño porcentaje de sus trabajadores tienen las habilidades del idioma y la educación necesarias para ser empleados en las industrias con estilo occidental. India ya ha recibido la advertencia de que si sus centros telefónicos no pueden contratar personal con salarios razonables, sus empleos se trasladarán a Filipinas, Sudáfrica y Ghana. De hecho, Dell, Apple y Powergen de Gran Bretaña repatriaron los centros telefónicos indios, argumentando que sus costos se habían vuelto demasiado altos.

Fuentes: *Business Week* (2 de diciembre de 2010); *The Wall Street Journal* (15 de enero de 2009), (18-19 de abril de 2009) y (30-31 de mayo de 2009).



Sherwin Crasto/Reuters/CORBIS-NY



OPCIONES DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES GLOBALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- **Estrategia Transnacional**
 - Una empresa que se dedica a transacciones transfronterizas.
- **Corporación multinacional (MNC)**
 - Una empresa que tiene una amplia participación en negocios internacionales, poseer o controlar instalaciones en más de un país.
- **Estrategia internacional**
 - Una estrategia en la cual los mercados globales son penetrados usando exportaciones y licencias.

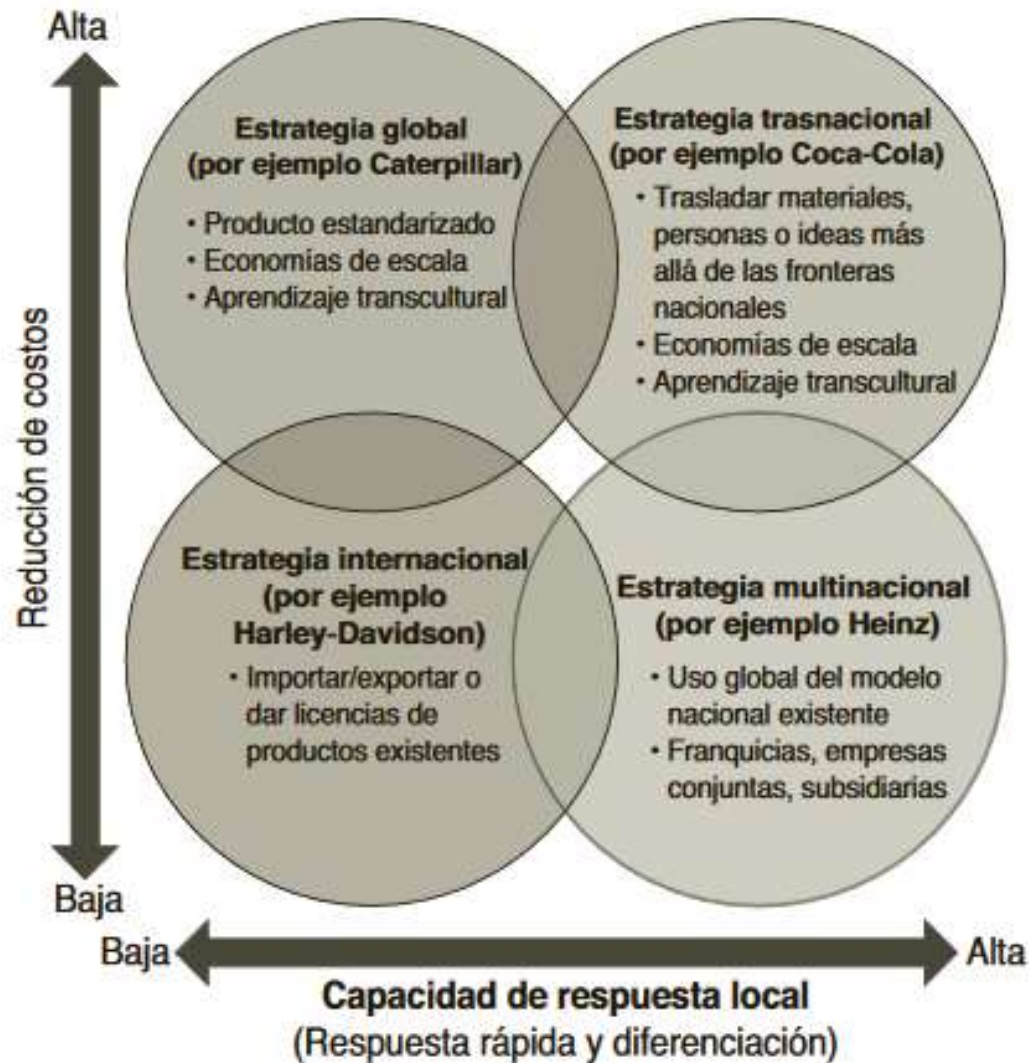


OPCIONES DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES GLOBALES

PARAGUAYO
ALEMANA

- **Estrategia multidoméstica**
 - Una estrategia en la que las decisiones operativas se descentralizan a cada país para mejorar la capacidad de respuesta local.
- **Estrategia global**
 - Una estrategia en la que las decisiones operativas están centralizadas y la sede central coordina la estandarización y el aprendizaje entre las instalaciones.





© Washington Imaging/Alamy



ERIC LALMAND/AFP/Getty Images/Newscom

En una continua y feroz batalla librada en todo el mundo, tanto Komatsu como Caterpillar buscan la ventaja global en su mercado de equipamiento pesado. Mientras Komatsu (izquierda) se trasladó hacia el occidente a Reino Unido, Caterpillar (derecha) fue al oriente, con 13 instalaciones y empresas conjuntas en China. Ambas empresas están construyendo equipo en todo el mundo como lo dictan los costos y la logística. Sus estrategias globales permiten que la producción se desplace en la medida en la que los mercados, el riesgo y las tasas del tipo de cambio lo determinan.



Estrategia de operaciones en un entorno global

Ejercicios

Ethical Dilemma

As a manufacturer of athletic shoes whose image—indeed performance—is widely regarded as socially responsible, you find your costs increasing. Traditionally, your athletic shoes have been made in Indonesia and South Korea. Although the ease of doing business in those countries has been improving, wage rates have also been increasing. The labor-cost differential between your current suppliers and a contractor who will get the shoes made in China now exceeds \$1 per pair. Your sales next year are projected to be 10 million pairs, and your analysis suggests that this cost differential is not offset by any other tangible costs; you face only the political risk and potential damage to your commitment to social responsibility. Thus, this \$1 per pair savings should flow directly to your bottom line. There is no doubt that the Chinese government engages in censorship, remains repressive, and is a long way from a democracy. Moreover, you will have little or no control over working conditions, sexual harassment, and pollution. What do you do, and on what basis do you make your decision?



Michael S. Yamashita/Corbis



EJERCICIOS

PARAGUAYO
ALEMANA

- • **2.2** Based on the corruption perception index developed by Transparency International (**www.transparency.org**), rank the following countries from most corrupt to least: Venezuela, Denmark, the U.S., Switzerland, and China.

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

- • **2.3** Based on the competitiveness ranking developed by the Global Competitiveness Index (**www.weforum.org**), rank the following countries from most competitive to least: Mexico, Switzerland, the U.S., and China.

<https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

- **2.4** The text provides three primary strategic approaches (differentiation, cost, and response) for achieving competitive advantage. Provide an example of each not given in the text. Support your choices. (*Hint*: Note the examples provided in the text.)
- • **2.5** Within the food service industry (restaurants that serve meals to customers, but not just fast food), find examples of firms that have sustained competitive advantage by competing on the basis of (1) cost leadership, (2) response, and (3) differentiation. Cite one example in each category; provide a sentence or two in support of each choice. Do not use fast-food chains for all categories. (*Hint*: A “99¢ menu” is very easily copied and is not a good source of sustained advantage.)

• • • **2.6** Identify how changes within an organization affect the OM strategy for a company. For instance, discuss what impact the following internal factors might have on OM strategy:

- a) Maturing of a product.
- b) Technology innovation in the manufacturing process.
- c) Changes in laptop computer design that builds in wireless technology.

• • • **2.7** Identify how changes in the external environment affect the OM strategy for a company. For instance, discuss what impact the following external factors might have on OM strategy:

- a) Major increases in oil prices.
- b) Water- and air-quality legislation.
- c) Fewer young prospective employees entering the labor market.
- d) Inflation versus stable prices.
- e) Legislation moving health insurance from a pretax benefit to taxable income.

Hard Rock brings the concept of the “experience economy” to its cafe operation. The strategy incorporates a unique “experience” into its operations. This innovation is somewhat akin to mass customization in manufacturing. At Hard Rock, the experience concept is to provide not only a custom meal from the menu but a dining event that includes a unique visual and sound experience not duplicated anywhere else in the world. This strategy is succeeding. Other theme restaurants have come and gone while Hard Rock continues to grow. As Professor C. Markides of the London Business School says, “The trick is not to play the game

scattered throughout the world, from Bangkok and Beijing to Beirut. New construction, leases, and investment in remodeling are long term; so a global strategy means special consideration of political risk, currency risk, and social norms in a context of a brand fit. Although Hard Rock is one of the most recognized brands in the world, this does not mean its cafe is a natural everywhere. Special consideration must be given to the supply chain for the restaurant and its accompanying retail store. About 48% of a typical cafe’s sales are from merchandise.

The Hard Rock Cafe business model is well defined, but because of various risk factors and differences in business practices and employment law, Hard Rock elects to franchise about half of its cafes. Social norms and preferences often suggest some tweaking of menus for local taste. For instance, Hard Rock focuses less on hamburgers and beef and more on fish and lobster in its British cafes.

Because 70% of Hard Rock’s guests are tourists, recent years have found it expanding to “destination” cities. While this has been a winning strategy for decades, allowing the firm to grow

better than the competition, but to develop and play an altogether different game.”* At Hard Rock, the different game is the experience game.

From the opening of its first cafe in London in 1971, during the British rock music explosion, Hard Rock has been serving food and rock music with equal enthusiasm. Hard Rock Cafe has 40 U.S. locations, about a dozen in Europe, and the remainder

*Constantinos Markides, “Strategic Innovation,” *MIT Sloan Management Review* 38, no. 3: 9.

from one London cafe to 145 facilities in 60 countries, it has made Hard Rock susceptible to economic fluctuations that hit the tourist business hardest. So Hard Rock is signing a long-term lease for a new location in Nottingham, England, to join recently opened cafes in Manchester and Birmingham—cities that are not standard tourist destinations. At the same time, menus are being upgraded. Hopefully, repeat business from locals in these cities will smooth demand and make Hard Rock less dependent on tourists.

Discussion Questions*

1. Identify the strategy changes that have taken place at Hard Rock Cafe since its founding in 1971.
2. As Hard Rock Cafe has changed its strategy, how has its responses to some of the 10 decisions of OM changed?
3. Where does Hard Rock fit in the four international operations strategies outlined in Figure 2.9? Explain your answer.

*You may wish to view the video that accompanies the case before addressing these questions.

¡GRACIAS POR LA ATENCIÓN!
juan.dossantos@upa.edu.py