

La tercerización se ha vuelto estratégica, pero muchos ejecutivos siguen sin estar preparados. Una nueva era de abastecimiento de capacidades conducirá al rediseño organizacional y requerirá de un nuevo conjunto de habilidades de gestión.

Abastecimiento estratégico: de la periferia al centro

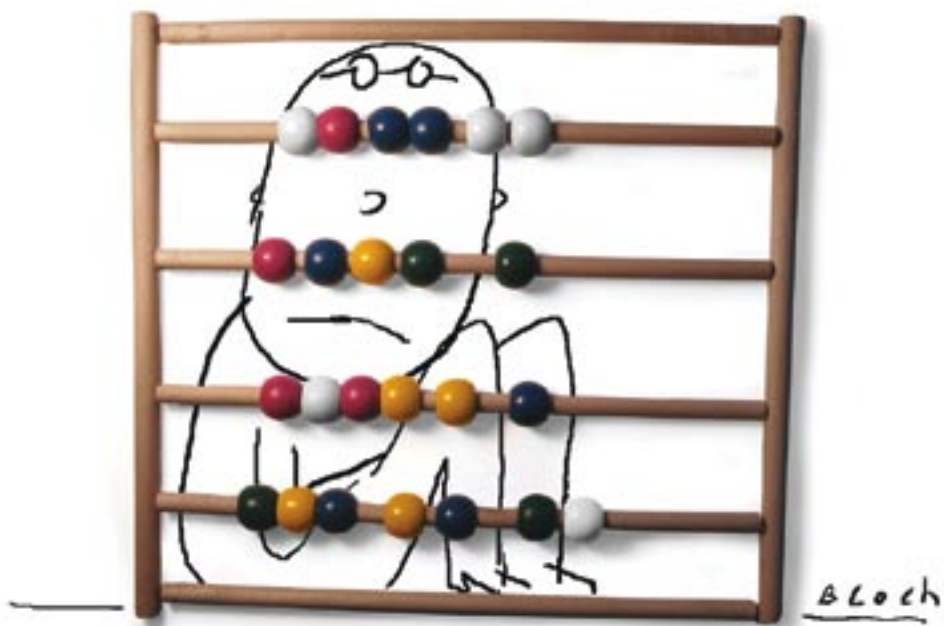
por Mark Gottfredson, Rudy Puryear y Stephen Phillips



DURANTE AÑOS, “abastecimiento” ha sido simplemente otra palabra para suministro: una función corporativa financieramente material, pero estratégicamente periférica. Pero hoy la globalización, ayudada por la rápida innovación tecnológica, está cambiando las bases de competencia. Lo importante para una empresa ya no es *poseer* capacidades, sino *controlar* y *aprovechar al máximo* capacidades cruciales, figuren éstas o no en su balance general. La tercerización se está volviendo tan sofisticada que incluso funciones centrales como ingeniería, I&D, producción y marketing pueden –y muchas veces deberían– ser externalizadas. Y eso, a su vez, está cambiando la forma de pensar de las empresas en su organización, su cadena de valor y su posición competitiva.

Las empresas previsoras están haciendo más elásticas sus cadenas de valor y más flexibles sus organizaciones. Con la declinación del modelo de negocios verticalmente integrado, el abastecimiento está evolucionando hacia un proceso estratégico para organizar y afinar la cadena de valor. La pregunta ya no es si tercerizar o no una determinada capacidad o actividad, sino *cómo* abastecer cada una de las actividades en la cadena de valor. Ésta es la nueva disciplina del “abastecimiento de capacidades”.

Quizás la mejor ventana hacia el nuevo paisaje del abastecimiento sea un puñado de empresas vanguardistas que está transformando lo que antes eran funciones corporativas netamente internas en sectores totalmente nuevos. Empresas como United



Parcel Service en gestión de logística, Solectron en la fabricación externa y Hewitt Associates en gestión de recursos humanos han creado nuevos modelos de negocios al concentrar escala y habilidades dentro de una sola función. A medida que éstas y otras firmas basadas en funciones crecen, también aumenta el valor potencial de la tercerización para todas las empresas.

No siempre es obvio qué funciones tienen el mayor potencial para desarrollar escala y habilidades. Virgin, por ejemplo, ha extendido con éxito sus capacidades de gestión de marca desde los aviones y los trenes hasta la música, los teléfonos móviles, las finanzas personales e incluso los trajes de novia. Tal vez usted todavía considere a Nike como una empresa de zapatillas y ropa deportiva. Pero a medida que presta

su experticia de marca y merchandising a una creciente gama de productos –desde centros de instrucción de golf hasta reproductores de MP3 y anteojos–, se está convirtiendo en un proveedor dedicado de servicios de marketing para otras empresas.

Pasar de empresa verticalmente integrada a proveedor especializado de una única función no es una estrategia ganadora para cualquiera. Pero todas las empresas deben evaluar rigurosamente cada una de sus funciones a fin de determinar en cuáles poseen suficiente escala y habilidades diferenciadas y en cuáles no. Un mayor foco en el abastecimiento de capacidades puede mejorar la posición estratégica de una empresa al reducir costos, hacer más eficiente a la organización y mejorar la calidad. Encontrar socios más califi-

cados para proveer funciones cruciales permite normalmente a las empresas acentuar las capacidades centrales que impulsan la ventaja competitiva en sus sectores.

Pero, no obstante las enormes oportunidades disponibles mediante el abastecimiento de capacidades, nuestra investigación indica que muchos ejecutivos siguen sin estar preparados para esta transformación. Una reciente encuesta de Bain en empresas medianas y grandes reveló que 82% de las grandes empresas en Europa, Asia y Norteamérica posee acuerdos de tercerización de algún tipo y 51% usa proveedores en el extranjero. Pero casi la mitad dice que sus programas de tercerización no cumplen con sus expectativas, sólo 10% está muy satisfecha con los ahorros de costos que obtiene y apenas 6% está en general muy satisfecha con su tercerización en el extranjero.

La razón de que estas iniciativas muchas veces no satisfagan las expectativas, ni siquiera en términos puramente de ahorros de costos, es que la mayoría de las empresas sigue tomando decisiones de abastecimiento de manera no sistemática. No han contrastado el potencial valor del abastecimiento de capacidades con números duros y han sido lentas en desarrollar una estrategia de abastecimiento integral que las mantenga competitivas en una economía global. Para obtener pleno potencial de la tercerización, las empresas deben abandonar la antigua visión periférica y táctica y convertir el abastecimiento en una función estratégica central.

En este artículo, describiremos cómo y por qué el papel del abastecimiento está cambiando en la economía del

siglo 21 y trazaremos un marco estratégico práctico para guiar a las empresas durante la transición.

La base cambiante de la ventaja competitiva

Por más de un siglo, las empresas compitieron sobre la base de los activos que poseían. AT&T, con su control directo de la red telefónica estadounidense; Bethlehem Steel, con sus fábricas de gran escala, y Exxon, con sus vastas reservas de petróleo, dominaron sus respectivos sectores. Pero en los años 80, la base de competencia empezó a

de abastecimiento para submontajes complejos como asientos, columnas de dirección y sistemas de frenos. Para adjudicarse una parte significativa del negocio, los proveedores elegidos debían cumplir exigentes especificaciones de costos y calidad. Aún más importante, para asegurar el éxito a largo plazo de la sociedad, ambas partes debían abrir sus libros y compartir información detallada, que se convirtió en la base de continuas mejoras de calidad y costos por muchos años. Las partes compartían los ahorros generados por la mayor eficiencia, lo que entregó in-

en el sector de tarjetas de crédito, que se reestructuró en respuesta a un drástico cambio en las bases de competencia impulsado por la innovación tecnológica. En los años 70, la mayoría de los bancos que emitían tarjetas de crédito también procesaba sus propias transacciones, de una manera muy intensiva en mano de obra. Pero a medida que las computadoras automatizaron el procesamiento de transacciones, las economías de escala crecieron significativamente y los emisores individuales empezaron a agrupar sus transacciones para reducir costos. El sector comenzó a dividirse entre aquellas empresas que emitían tarjetas y administraban clientes, por un lado, y aquellas que procesaban transacciones, por otro, al experimentar el procesamiento de transacciones una rápida comoditización.

Por ejemplo, pese a poseer una escala envidiable en sus propias operaciones de procesamiento de transacciones, American Express, en una clarividente maniobra estratégica, independizó su negocio de procesamiento de transacciones en 1992. Luego negoció un contrato de servicios de largo plazo con la nueva entidad, First Data. Aunque los ejecutivos de Amex consideraban el procesamiento de transacciones como una capacidad estratégica –sin un procesamiento confiable y eficiente era muy difícil ganar dinero en el negocio de las tarjetas de crédito–, también veían que la comoditización estaba eliminando cualquier ventaja propietaria. Como entidad independiente, First Data podía aumentar el volumen de Amex con el de otras empresas (los bancos emisores habrían sido reacios a tercerizar el procesamiento a Amex como competidor). De esta forma, American Express podía obtener ventajas de escala adicionales y a la vez asegurar efectividad de costos en el largo plazo. A partir de ahí, Amex pudo enfocarse en el lado emisor del negocio de las tarjetas de crédito y mejorar sus capacidades centrales en marketing y gestión del riesgo.

Las decisiones tomadas por Chrys-

Lo importante ya no es poseer capacidades, sino la habilidad de una empresa para controlar y aprovechar al máximo capacidades cruciales.

cambiar desde los activos duros hacia las capacidades intangibles. Microsoft, por ejemplo, se convirtió en el estándar de facto en el sector de computación gracias a su habilidad para escribir y comercializar software. Wal-Mart transformó el comercio minorista a través de su particular enfoque para la gestión de la cadena de suministro y de sus relaciones ricas en información con clientes y proveedores.

Un cambio similar se produjo en la industria mundial de automóviles. Cuando los fabricantes estadounidenses comenzaron a perder participación de mercado frente a las empresas japonesas, se vieron obligados a confrontar una creciente brecha tanto en costos como en calidad. Reconociendo que la calidad de los componentes iniciales era crucial para su producto final y viendo el éxito del modelo japonés de *keiretsu* de proveedores en red, las Tres Grandes estadounidenses empezaron a traspasar el diseño, la ingeniería y la fabricación a socios especializados. Forjaron relaciones estratégicas

centivos permanentes para identificar y remover costos innecesarios.

Este nuevo enfoque de abastecimiento tuvo profundos efectos en las operaciones y en la gestión de los fabricantes de automóviles. Por ejemplo, Chrysler estableció lo que denominó “relaciones gestionadas por valor”, consolidando la compra de componentes en unos pocos proveedores que creía capaces de mantener costos competitivos, alta calidad y entrega eficiente. El fabricante y sus proveedores clave fijaron el objetivo conjunto de lograr el menor costo total del sistema. Pero antes de alcanzar esa meta, Chrysler debió reenfocar completamente su función de abastecimiento para que pudiera manejar las nuevas y altamente cooperativas relaciones con terceros. Esto requirió que la empresa capacitara y promoviera a un tipo diferente de ejecutivos, que fueran capaces de entender la economía del sistema y no sólo supieran exprimir financieramente a la base de proveedores.

La misma dinámica operó también

Mark Gottfredson (mark.gottfredson@bain.com) en Dallas, *Rudy Puryear* (rudy.puryear@bain.com) en Chicago y *Stephen Phillips* (stephen.phillips@bain.com) en Londres son socios de Bain & Company.

ler y American Express requirieron que desafiaran uno de los preceptos básicos de la estrategia de negocios: el que las capacidades estratégicas deberían mantenerse siempre dentro de la empresa. A medida que la globalización y la tecnología transformen más sectores, tarde o temprano todas las empresas tendrán que abandonar esa cómoda pero simplista regla. Una serie de tendencias geopolíticas, macroeconómicas y tecnológicas ha abierto los mercados del mundo, haciendo mucho más portátiles las capacidades de negocios y produciendo un nivel de discontinuidad sin precedentes en la historia económica moderna. Estos sucesos incluyen la caída del muro de Berlín, la adopción del capitalismo en China, el advenimiento de acuerdos de reducción arancelaria alrededor del mundo y la propagación de infraestructura de telecomunicaciones barata y accesible. En la nueva era del abastecimiento de capacidades, las decisiones de cadena de valor de las empresas determinarán cada vez más la forma de sus organizaciones y los tipos de habilidades de gestión que deberán adquirir y desarrollar para sobrevivir entre límites sectoriales cada vez más dúctiles.

El abastecimiento de capacidades en 7-Eleven

Para ilustrar el poder del abastecimiento de capacidades, analicemos en detalle el caso de un exponente altamente exitoso, que comenzó como una empresa verticalmente integrada sumamente tradicional.

En 1991, cuando el actual CEO de 7-Eleven, Jim Keyes, fue nombrado vicepresidente de planificación y presidente del comité ejecutivo, el minorista estaba perdiendo dinero y participación de mercado. A medida que las principales empresas petroleras agregaban minimercados a más y más de sus gasolineras, el sector de tiendas de conveniencia se estaba saturando y encarnizando, lo que ponía intensa presión sobre los ingresos y los márgenes. Para atraer más clientes, 7-Eleven necesitaba recortar sus

gastos operacionales sustancialmente, expandir el rango de sus productos y servicios y aumentar la frescura de sus alimentos.

Keyes lanzó un proceso de revisión de la empresa que buscaba agilizar las operaciones, restaurar su ventaja competitiva y quizás deshacerse de algunos negocios no centrales. Sin embargo, mientras más profundamente Keyes y su equipo indagaban, más evidente se hacía que 7-Eleven estaba tratando de abarcar demasiadas cosas y no realizando ninguna de ellas lo suficientemente bien. Keyes creía que el eje del negocio era la habilidad de comercialización: la fijación de precios,

el posicionamiento y la promoción de gasolina, alimentos listos para comer y artículos varios para consumidores que conducían automóviles. Pero 7-Eleven siempre había sido verticalmente integrada, controlando la mayoría de las actividades en su cadena de valor. La empresa operaba su propia red de distribución, repartía su propia gasolina y fabricaba sus propios dulces y hielo. Incluso era dueña de las vacas que producían la leche que vendía. Los gerentes debían hacer muchas otras cosas además de comercializar: mantenimiento de las tiendas, procesamiento de tarjetas de crédito, pago de sueldos y administración de los sistemas de TI.

La fase final: abastecimiento dinámico



DADOS LOS CONTORNOS rápidamente cambiantes de la economía global, las empresas deben ser capaces de anticipar los cambios en la economía y la geografía de la tercerización. Hace no mucho tiempo, por ejemplo, la mayoría de las grandes empresas tenía que poseer depósitos propios y operar sus propios sistemas de distribución. Los especialistas en logística externos no poseían las habilidades ni la escala para manejar esas funciones. Pero hoy, proveedores como UPS y FedEx compiten ferozmente para ofrecer redes logísticas integrales, y hasta las empresas más grandes pueden tercerizar el almacenamiento, la distribución y actividades relacionadas. Tales tendencias sólo irán en aumento en el futuro, y aquellas empresas que las hayan reconocido y se hayan preparado para ellas serán las primeras en capitalizarlas.

Por lo tanto, para asegurar que no se vuelva obsoleta rápidamente, una estrategia de abastecimiento debe considerar no sólo las circunstancias actuales, sino también escenarios alternativos futuros. ¿Qué tendencias influirán en las opciones de abastecimiento disponibles para cada capacidad clave? ¿Está creciendo rápidamente la base de proveedores, y surgiendo nuevas empresas de tercerización innovadoras? ¿Están distintas regiones del mundo invirtiendo fuertemente en capacidades específicas —como fabricación externa o servicio al cliente— para ofrecer mayores ventajas de costo o calidad en el futuro? Las respuestas a tales interrogantes podrían incentivar a las empresas a perseguir ciertas oportunidades de abastecimiento que podrían no ser muy atractivas a la luz de las cifras actuales, pero que podrían ofrecer grandes beneficios en los meses y años venideros. O podrían llevar a las empresas a negociar contratos de abastecimiento de corto plazo para mantener sus opciones abiertas, en vez de iniciar relaciones de largo plazo. En último término, la habilidad de una empresa para reformular rápidamente sus acuerdos de abastecimiento en respuesta a las condiciones de mercado y a las acciones de sus competidores podría ser su ventaja competitiva más fuerte.

Para Keyes resultaba difícil creer que la empresa pudiera ser la mejor en cada una de estas funciones.

Como parte de su evaluación inicial, Keyes estudió la altamente exitosa unidad japonesa de la empresa, cuyo modelo keiretsu de aflatadas sociedades con proveedores era único dentro de 7-Eleven. Al descansar en una extensa y cuidadosamente gestionada red de proveedores para realizar muchas de sus funciones diarias, las tiendas japonesas podían bajar sus costos y aumentar la calidad de sus operaciones, estimulando un rápido crecimiento y fuertes utilidades. Tras considerar múltiples opciones, Keyes concluyó que la única forma de salvar a la empresa en EE.UU. era adoptar el modelo japonés. La meta que estableció fue “tercerizar todo lo que no fuera crítico para la misión”. Esto señaló una repentino y deliberado quiebre con el pasado verticalmente integrado de la empresa.

Todas las actividades estaban sobre la mesa. El equipo de Keyes incluso evaluó funciones estratégicas como la

distribución de productos, la publicidad y las compras, buscando identificar socios externos con mayor experticia y escala. Dicho en términos simples, si un socio podía proporcionar una capacidad más eficazmente que 7-Eleven, entonces esa capacidad pasaba a ser candidata para la tercerización. Con el tiempo, la empresa renunció a la propiedad directa de muchas partes de su negocio, incluyendo recursos humanos, finanzas, gestión de TI, logística, distribución, desarrollo de productos y empaque. Pero pese a avanzar a ritmo acelerado, Keyes tuvo cuidado de no perder el control y resistió la tentación de adoptar un mismo enfoque para cualquier tercerización.

La forma en que 7-Eleven ha estructurado cada alianza depende de cuán importante es cada función para la diferenciación competitiva de la empresa. Para capacidades rutinarias como administración de beneficios y cuentas por pagar, 7-Eleven elige a proveedores que puedan cumplir consistentemente con requerimientos de

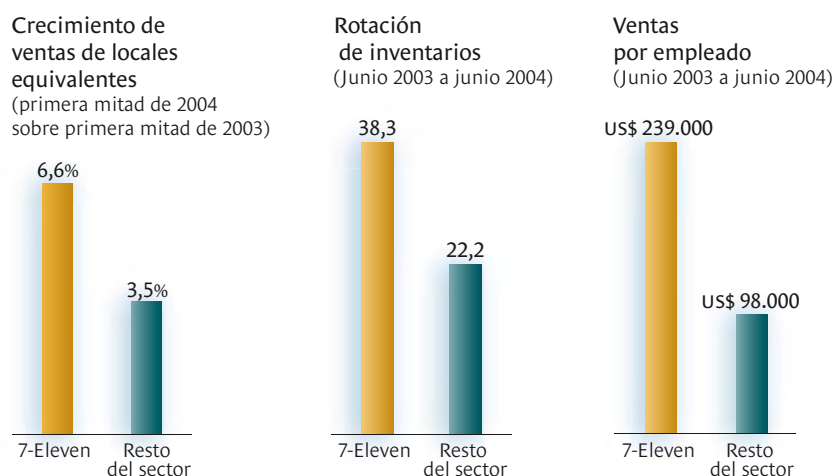
costos y calidad. Las capacidades más estratégicas requieren de arreglos más complejos. La venta de gasolina, por ejemplo, representa una importante fuente de ingresos para muchas tiendas 7-Eleven, ya que suele ser la razón por la cual los clientes las visitan. Así, aunque la empresa terceriza la distribución de gasolina a Citgo, mantiene el control exclusivo sobre el precio y la promoción del combustible, ambas actividades que pueden diferenciar a sus tiendas si se hacen bien.

De manera similar, la empresa ha prestado estrecha atención a su relación con Frito-Lay, ya que los snacks son una de las líneas de productos más importantes para las tiendas de conveniencia. Al permitir que Frito-Lay distribuya sus productos directamente a las tiendas, 7-Eleven ha podido aprovechar el vasto sistema de almacenamiento y transporte del fabricante de snacks. Pero a diferencia de otras cadenas de tiendas de conveniencia, 7-Eleven no permite a Frito-Lay tomar decisiones cruciales sobre la cantidad de los pedidos y la colocación en los estantes. En lugar de eso, analiza su amplia base de datos sobre patrones de compra de clientes locales para tomar sus propias decisiones tienda por tienda.

La opción de 7-Eleven de mantener el control sobre la selección y provisión de productos ilustra un aspecto crucial de las sociedades de abastecimiento estratégico: cuándo mantener confidencial la información vital y cuándo compartirla con un socio. Igualmente clave fue la decisión de 7-Eleven de recurrir a un proveedor externo, IRI, para almacenar y formatear información detallada sobre comportamientos de compra de los clientes, manteniendo la propiedad de la información en sí. Esto proporciona a 7-Eleven un panorama de la mezcla de productos que sus clientes quieren en distintas ubicaciones, sin tener que depender de tomadores de decisión externos como Frito-Lay para obtener esa información. De este modo, 7-Eleven puede estructurar sus relaciones

La medida del éxito

Para 7-Eleven, el abastecimiento estratégico se ha traducido en dominio del sector. En los últimos dos años, el minorista ha superado a todos sus principales rivales en crecimiento de ventas de locales equivalentes (*same-store*), tasa de rotación de inventarios e ingresos por empleado.



Fuente: Reportes anuales y trimestrales SEC.



con proveedores para ganar una capacidad sin ceder el control sobre las decisiones que podrían significar el éxito o la ruina de su negocio.

En el caso de algunos segmentos de productos específicos, 7-Eleven ha identificado oportunidades que exigen un nivel aún más profundo de colaboración. Sus ejecutivos descubrieron que su tradicional enfoque “hágalo usted mismo” para la creación de productos de marca estaba alejando a la empresa de la escala, los recursos y la creatividad superiores de los principales proveedores de alimentos. De manera que comenzaron a compartir información con un selecto grupo de

fabricantes, permitiéndoles crear productos a medida para sus tiendas. Por ejemplo, 7-Eleven trabajó con Hershey para desarrollar una pajilla comestible basada en su popular dulce Twizzler. A cambio, Hershey entregó a 7-Eleven el derecho exclusivo de venta durante sus primeros 90 días en el mercado. Para promocionar aún más el singular producto, 7-Eleven se alió con su proveedor de jarabe para bebidas, Coca-Cola, para producir una versión con sabor a Twizzler de su bebida propia Slurpee. Estos acuerdos exclusivos reducen el riesgo estratégico de compartir información sobre los clientes, a la vez que expanden enormemente

el conjunto de productos únicos que 7-Eleven puede ofrecer.

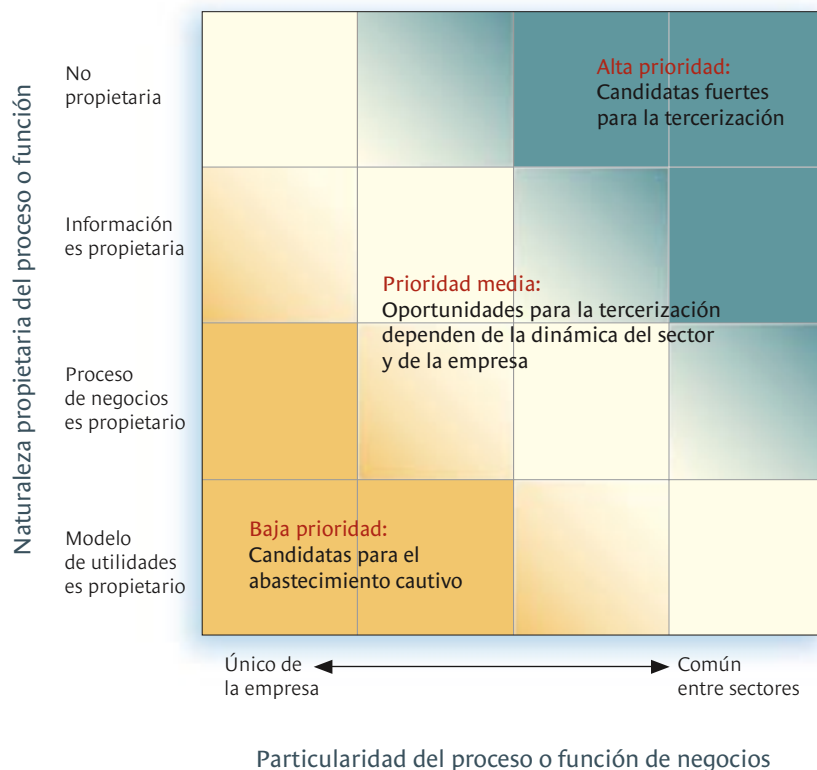
Asimismo, cuando la información sobre ventas de cerveza reveló que ciertas alternativas de envases tenían más éxito que otras, 7-Eleven forjó una estrecha alianza con Anheuser-Busch para incrementar las ventas en esas categorías. Anheuser-Busch ayudó a 7-Eleven a desarrollar un surtido de productos y establecer estándares de comercialización para un nuevo mostrador. El gigante cervecero también acordó entregar a 7-Eleven oportunidades de primera mirada a nuevos productos. A cambio, 7-Eleven comparte su información de clientes para que ambas empresas puedan desarrollar conjuntamente programas de marketing innovadores, como una promoción conjunta en el circuito NASCAR dirigida a los clientes centrales de 7-Eleven o una campaña de promoción con la liga profesional de béisbol de EE.UU. Anheuser-Busch también está usando la información de las tiendas 7-Eleven, proporcionada a diario por IRI, para probar un nuevo sistema de predicción de pedidos que vincule más estrechamente los pedidos del minorista con las entregas desde los mayoristas de la cervecera.

Además de reestructurar y mejorar sus actividades existentes, 7-Eleven ha empleado creativas alianzas de abastecimiento para incursionar en capacidades totalmente nuevas. Por ejemplo, se dio cuenta de que, al ofrecer en un mismo lugar una amplia gama de productos y servicios, podía obtener una ventaja sobre competidores más estrechamente enfocados. De manera que ha establecido un consorcio para proporcionar kioscos multipropósito en sus tiendas. American Express provee funciones de cajeros automáticos, Western Union maneja las transferencias de dinero y CashWorks suministra las capacidades de cobro de cheques, mientras que EDS integra las funciones técnicas de los kioscos. Aquí también 7-Eleven mantiene el control sobre la información –en este caso, sobre cómo los clientes utilizan los

¿Deberían las capacidades estratégicas mantenerse siempre dentro de la propia empresa? A medida que la globalización y la tecnología transformen más sectores, tarde o temprano todas las empresas tendrán que abandonar esa cómoda pero simplista regla.

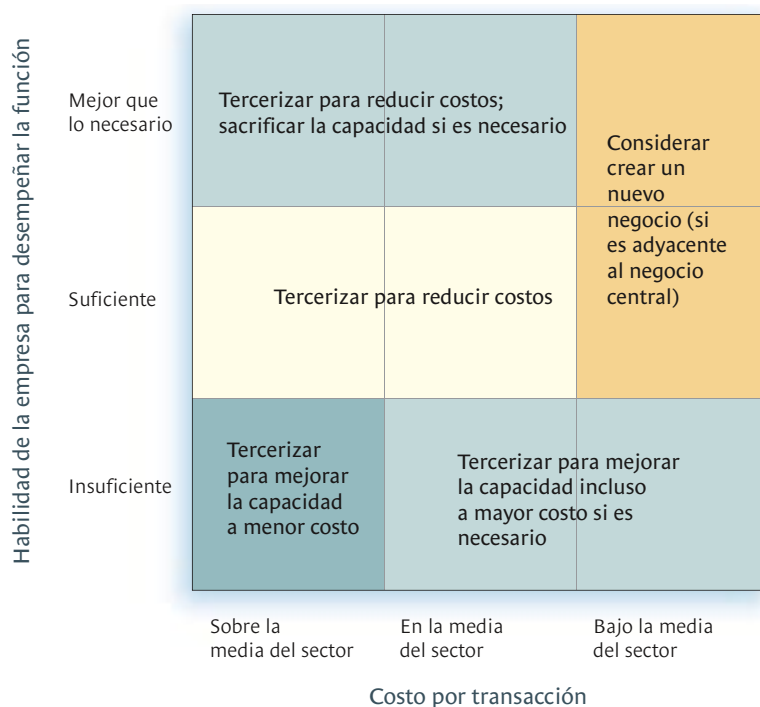
¿Qué debería tercerizar?

Mediante este mapa de oportunidades de abastecimiento, usted puede determinar qué funciones tienen el mayor potencial de tercerización y cuáles deberían permanecer bajo el control de su empresa. El eje vertical mide cuán propietaria es una capacidad para su empresa. El eje horizontal muestra cuán común es la capacidad dentro o fuera de su sector. Mientras menos propietaria y más común es una función, más fuerte candidata es para la tercerización.



¿Cuán fuertes son sus capacidades?

Una vez que ha determinado qué capacidades ofrecen el mayor valor potencial de la tercerización, usted debe evaluar cuán bien, y cuán eficientemente, su empresa actualmente realiza cada una de ellas. Este ejercicio podría sorprenderle: si su costo por transacción es lo suficientemente bajo y su calidad lo suficientemente alta, usted debería pensar en ofrecer esa función como un nuevo negocio en sí mismo.



kioscos— que considera crítica para su ventaja competitiva.

Algunas de las relaciones de tercerización de 7-Eleven vinculan los intereses financieros de los proveedores con los propios. Por ejemplo, la empresa adquirió una participación en Affiliated Computer Services, uno de sus principales proveedores de TI. También acordó compartir las ganancias de productividad generadas por un acuerdo de servicios con Hewlett-Packard. Y en una colaboración aún más profunda, formó un joint venture con el distribuidor de alimentos preparados E.A. Sween: Combined Distribution Centers (CDC) es una operación de reparto directo a tiendas que provee a 7-Eleven de sándwiches y otros productos frescos. Al aprovechar las habilidades y escala de un especialista, 7-Eleven logró bajar sus costos de distribución de más de 15% de sus ingresos a 10%, y con el tiempo espera reducir esa cifra nuevamente a la mitad. Pero la reducción de costos es sólo un beneficio secundario. Las verdaderas ganancias se han producido en el servicio. Cuando era dueña de su propia red de distribución, 7-Eleven repartía productos frescos a sus tiendas sólo un par de veces por semana. CDC ahora reparte a las tiendas una vez, y pronto dos veces, al día. Entregas más frecuentes significan productos más frescos, lo cual atrae a más clientes a las tiendas.

Casi bajo cualquier parámetro, la estrategia de abastecimiento de 7-Eleven ha transformado la empresa. Al reducir su foco a un conjunto pequeño de capacidades estratégicamente vitales —la comercialización en la tienda, la fijación de precios, el control de los pedidos y el análisis de la información sobre los clientes— la empresa ha reducido sus activos de capital y sus gastos generales a la vez que ha optimizado su organización. Redujo la dotación de empleados en 28%, de 43.000 en 1991 a 31.000 en 2003, y aplanó su estructura organizacional reduciendo a la mitad los niveles gerenciales, de 12 a seis.

Hoy, 7-Eleven consistentemente su-

pera a sus competidores. Las ventas de locales equivalentes (*same-store*) han crecido en cuatro de los últimos cinco años. En los últimos dos años, la empresa ha dominado las estadísticas vitales del sector, con una tasa de crecimiento de ventas de locales equivalentes que casi duplica el promedio del sector, ingresos por empleado dos y media veces mayores y una rotación de inventarios 72% mayor que el promedio del sector (vea el gráfico “La medida del éxito”). Además, después de su adquisición de dos cadenas regionales en EE.UU. (Christy's Markets en el nordeste y Red D Mart en el medio oeste), su nuevo modelo de negocios ayudó a aumentar las ventas en más de

7-Eleven siempre había sido una empresa verticalmente integrada, que repartía su propia gasolina y fabricaba sus propios dulces y hielo. Incluso era dueña de las vacas que producían la leche que vendía.

30% y a incrementar sus márgenes de utilidad brutos en 2%. La apreciación de las acciones de 7-Eleven durante los últimos cinco años ha superado la de todos sus principales competidores, incluyendo Casey's General Stores, The Pantry y Uni-Mart.

Un marco para el abastecimiento de capacidades

Tal como han descubierto empresas como Chrysler, American Express y 7-Eleven, un enfoque estratégico para el abastecimiento puede mejorar drásticamente la posición competitiva de una empresa. Pero ¿cómo convertir algo que siempre ha sido táctico en algo más estratégico? Usted debe

dejar de enfocarse en metas incrementales de mejoramiento de costos, tomar distancia y reevaluar su estrategia y sus capacidades. Al guiar a nuestros clientes a través de este proceso, hemos encontrado que tres pasos pueden asegurar que las decisiones se tomen objetivamente y estén basadas en hechos.

El primer paso es identificar los componentes de su negocio que representan *lo central de lo central*. Éstas son las actividades que su empresa hace mejor y más barato que sus rivales. En el caso de 7-Eleven, lo central de lo central es su comercialización en la tienda y el pedido de productos. Para el fabricante de medicamentos Pfizer, es el desarrollo y marketing de compuestos farmacéuticos. Para American Express, es identificar segmentos de clientes y crear ofertas de tarjetas adaptadas para ellos. Todo lo demás existe para apoyar lo central de lo central.

Al decidir qué tercerizar y qué mantener dentro de la empresa, 7-Eleven consideró dos factores: el que una capacidad fuese o no de propiedad de la empresa y si era suficientemente común que proveedores externos logran escala u otras ventajas al proporcionarla a múltiples empresas. Para determinar el valor propietario, los ejecutivos se hicieron dos preguntas: ¿Ejecutaba 7-Eleven la capacidad de una manera que generara conmensurablemente mayor valor que sus competidores? y ¿sufriría la empresa un alto daño estratégico si sus rivales podían imitar la capacidad? Para determinar el grado de generalidad, debieron mirar fuera de su empresa, e incluso fuera de su sector. Trataron de identificar capacidades en las que proveedores externos estuviesen desarrollando escala dentro de su sector, o entre varios sectores, debido a que estos procesos de negocios o capacidades comunes podían presentar una amenaza inmediata o futura a la posición de costos de 7-Eleven.

Al graficar cada una de sus capacidades requeridas en un *mapa de oportunidades de abastecimiento* como el

que aparece en el recuadro “¿Qué debería tercerizar?”, usted podrá juzgar los méritos relativos de las posibilidades de tercerización de su empresa. El eje vertical del mapa mide cuán propietario es un proceso o función; el eje horizontal representa el grado de generalidad, tanto dentro como fuera de su sector. Las capacidades que caen en la parte superior derecha del mapa son fuertes candidatas para la tercerización. Las que se ubican en la parte inferior izquierda son potenciales candidatas para el abastecimiento cautivo. Estas capacidades podrían incluso ser candidatas para la “internalización” o *insourcing*; esto es, si usted concluye que su empresa es realmente la mejor en una determinada función, podría tener la oportunidad de realizar esta función para otras empresas. Un ejemplo exitoso de internalización es FedEx, que planifica y gestiona el transporte de productos de más de 1.500 proveedores hacia 26 plantas de trenes de potencia de General Motors. Esta capacidad ubica a FedEx a la vanguardia del sector de tercerización de logística, una industria de US\$ 225.000 millones.

Las oportunidades que caen en la mitad del mapa de oportunidades de abastecimiento generalmente requieren de un análisis más detallado tanto de su empresa como de su sector. Usted deberá considerar factores tales como regulación, estándares y productos alternativos para determinar qué ocurrirá con esas capacidades en el futuro. Para entregar una rápida visión relativa de los costos financieros involucrados, y para resaltar las oportunidades más grandes, el mapa debería estar poblado de burbujas a escala que representen el costo en dólares que está en juego con cada capacidad.

Una vez que descubra qué capacidades prometen un alto potencial para el abastecimiento alternativo, la siguiente pregunta es: ¿cómo debería abastecerlas? Tendrá que determinar hasta qué punto sus capacidades responden a lo que se requiere. ¿Su

empresa cumple, excede o no satisface los requisitos de costos y calidad? Un *mapa de evaluación de capacidades* como el del recuadro “¿Cuán fuertes son sus capacidades?” representa cada capacidad según su costo y calidad, relativos a los competidores o proveedores de mejor desempeño. Este mapa le ayudará a determinar qué brechas de capacidades claves su empresa necesita cerrar. Quizás igualmente importante, identificará cualquier actividad actual que su empresa podría realizar con menor rigor sin incurrir en un castigo estratégico.

La posición de las capacidades en este mapa establece metas apropiadas para una relación de tercerización. Por ejemplo, las funciones que caen en la parte superior izquierda (funciones de costo relativamente alto cuyos niveles de calidad exceden los requerimientos) deberían ser tercerizadas a proveedores de bajo costo, aunque esto implique una reducción de calidad. Las capacidades que caen en la parte inferior izquierda (funciones de alto costo realizadas relativamente mal) requieren de socios externos que puedan reducir los costos y al mismo tiempo mejorar la calidad. El mapa de evaluación de capacidades también le proporciona otra manera de identificar oportunidades de internalización. Las capacidades que caen en la parte superior derecha (funciones de bajo costo y alta calidad) podrían convertirse en la base para atractivos nuevos negocios.

Seguir los primeros dos pasos de nuestro marco puede ayudarle a determinar qué tipo de control usted necesita sobre cada una de sus capacidades. El tercer paso es una especie de chequeo de realidad en que usted determina si una capacidad que es fuerte candidata para el abastecimiento estratégico puede ser ejecutada a distancia sin una pérdida de calidad.

El tema de la proximidad física podría no parecer muy estratégico, pero la globalización y los avances tecnológicos aseguran que sea un blanco en constante movimiento. En el caso

de muchas funciones, incluyendo el procesamiento de transacciones, el diseño, la ingeniería y el servicio al cliente, Internet y una infraestructura telefónica cada vez más sofisticada han hecho mucho menos relevante la proximidad física, al menos desde una perspectiva de costos. La información y los servicios necesarios pueden ser transferidos electrónicamente a alta velocidad y bajo costo. Para productos tangibles que deben ser transportados, sin embargo, la proximidad juega un papel importante tanto en términos de costos como de puntualidad; podría no ser viable gestionar el movimiento de tales productos desde lejos. También podrían existir restricciones en el servicio al cliente. Ciertas tareas de desarrollo de productos, ventas y soporte, por ejemplo, podrían requerir interacciones locales. Las capacidades que no necesitan proximidad física son buenas candidatas para el *offshoring*, ya sea mediante un acuerdo de tercerización tradicional o, en el caso de capacidades propietarias, mediante una operación cautiva.

Si usted realiza este análisis de tres pasos, su empresa debería contar con los lineamientos de una estrategia integral para el abastecimiento de capacidades. Usted sabrá qué capacidades debe poseer y proteger, cuáles pueden ser desempeñadas mejor por qué tipo de socios, y cómo estructurar una relación productiva. Formular la estrategia es, desde luego, sólo la primera etapa de un esfuerzo de abastecimiento: luego deben elegirse los socios, negociarse los contratos y establecerse y monitorearse las estructuras de gestión. Tal como descubrió 7-Eleven, el éxito de la estrategia a menudo depende de la creatividad con la que se organizan y gestionan las alianzas. Pero sólo adoptando primero una visión amplia y estratégica del abastecimiento de capacidades, podrá su empresa aprovechar al máximo sus opciones de abastecimiento. ▢

Reimpresión R0502J-E

Para pedidos, visite www.hbrl.com