Saludable flexibilidad

Con el rediseño de su red global de proveedores y distribuidores, Benetton está desafiando las creencias convencionales. Sus esfuerzos pueden convertirse en un modelo para otras compañías con operaciones diversificadas. *Por* ***Arnaldo Camuffo, Pietro Romano*** *y* ***Andrea Vinelli***

Artículo reproducido de la edición Otoño 2001 de MIT Sloan Management Review. *© 2001, Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados.*

Arnaldo Camuffo es profesor de management de la Universidad Ca'Foscari de Venecia; Pietro Romano, especialista en administración de la cadena de abastecimiento; Andrea Vinelli, profesor de gestión de operaciones de la Universidad de Padua.

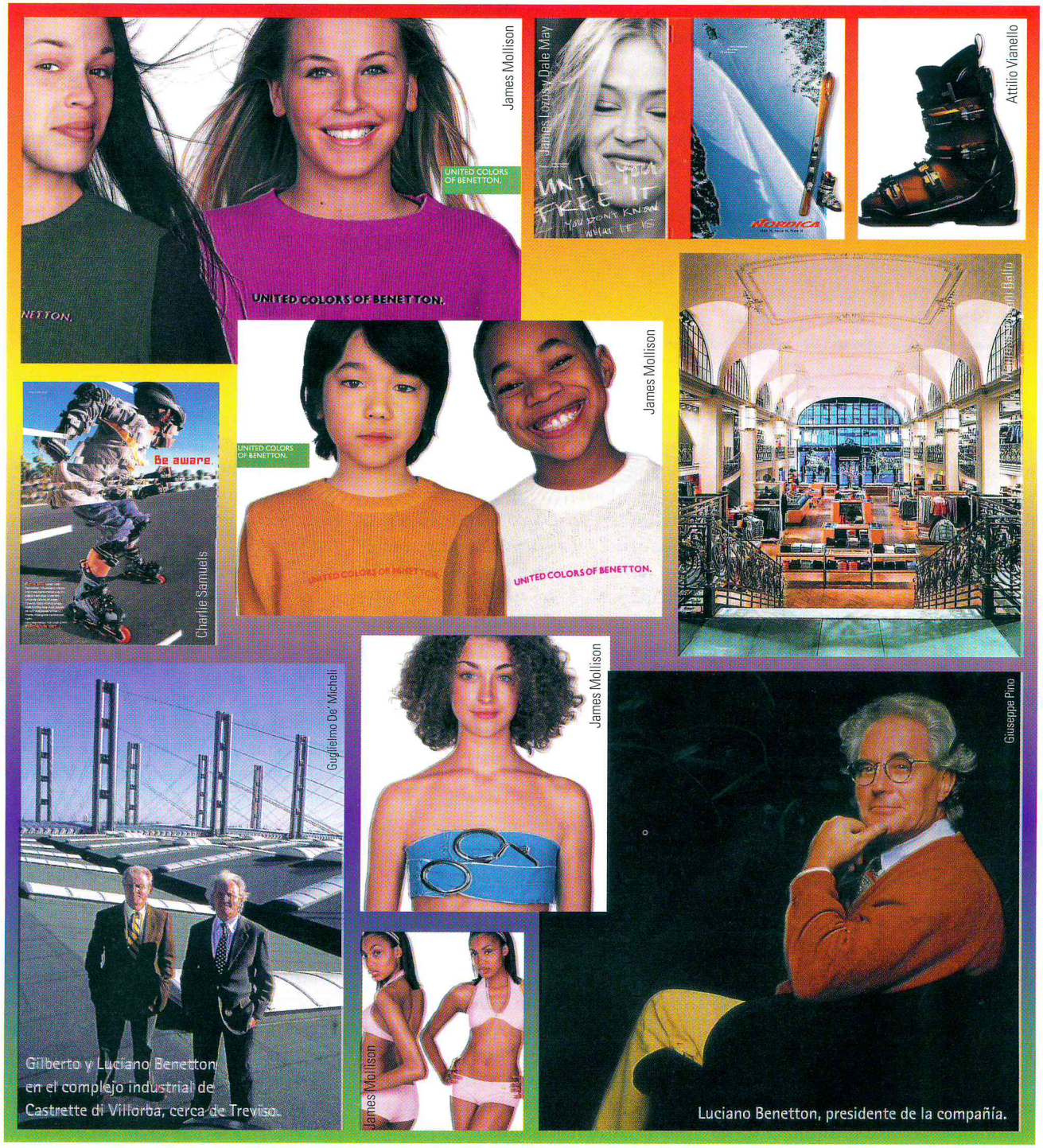
En la década de los '80, mientras las provocadoras piezas publicitarias de la firma italiana Benetton capturaban la atención de los consumidores, el enorme crecimiento de la empresa, su espectacular rendimiento financiero y sus estrategias innovadoras cautivaban a la prensa, los académicos y profesionales de todo el mundo. Durante muchos años, fue el ejemplo arquetípico de la organización en red; es decir, una organización basada en la subcontratación de actividades y, en términos más generales, en las relaciones entre una gran empresa y varios productores y distribuidores pequeños.

Diversos factores contribuyeron al éxito de Benetton. En primer lugar, sus innovadoras técnicas de operaciones-gestión, como el aplazamiento del teñido de las prendas de vestir que produce. Benetton pospone esa operación lo máximo posible, a fin de que sus decisiones en materia de colores reflejen mejor las tendencias del mercado (en italiano, la estrategia se denomina "tinto-in-capo"). En segundo lugar, su organización en red para la fabricación. Una red de subcontratistas (pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales pertenecen, total o parcialmente, a ex o actuales empleados de Benetton) abastece a las fábricas de la compañía. Esa estructura permitió que sus costos laborales y de manufactura fueran bajos, redujo el riesgo (que se traslada a sus proveedores) y le brindó una flexibilidad imbatible. En tercer lugar, la organización en red para la distribución: Benetton vende y distribuye sus productos a través de agentes, cada uno de los cuales es responsable de desarrollar un sector determinado del mercado. Benetton no es dueña de los locales de venta; sus agentes establecen una relación contractual (un acuerdo de licencia, similar a una franquicia) con los propietarios, quienes luego se encargan de comercializar los productos de la compañía.

Pero Benetton, con sede central en Ponzano, provincia de Treviso situa-

En síntesis

- Para ser competitiva en el nuevo escenario global, Benetton sabe que debe establecer un contacto directo con el cliente final, responder en tiempo real a los cambios del mercado y encontrar maneras de asegurarse el control directo de la cadena de abastecimiento.
- En pos de ese objetivo, aunque decidió conservar su estructura en red, la está modificando. Mientras sus principales competidores siguen aferrados a la práctica de subcontratar funciones y actividades, Benetton se orienta hacia la integración vertical y la centralización.
- Además de hacer esfuerzos para fortalecer sus marcas, la compañía se está diversificando hacia los deportes con una amplia gama de productos; otra estrategia a contramano de la tendencia actual, según la cual las empresas deben concentrarse en sus negocios centrales.



Gilberto y Luciano Benetton en el complejo industrial de Castrette di Villorba, cerca de Treviso.

Luciano Benetton, presidente de la compañía.

El Grupo Benetton

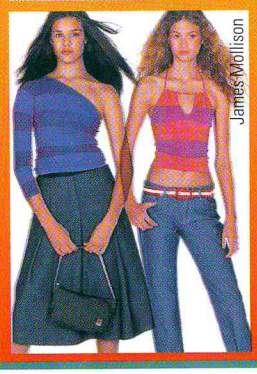
El Grupo Benetton, productor y minorista de prendas de vestir de origen italiano, tiene aproximadamente 5.500 puntos de venta en 120 países, 7.000 empleados, plantas de fabricación en todo el mundo e ingresos anuales de más de US$ 1.800 millones. Está controlado por Edizioni Holding, compañía de la familia Benetton, que también posee empresas en otros mercados: alimentación (Autogrill), telecomunicaciones (Telecom Italia y Blu), servicios (Host Marriott Services) y autopistas (Autostrade).

Los intereses del Grupo Benetton pueden agruparse en tres grandes áreas:

- Indumentaria informal (prendas de vestir, accesorios y calzado), distribuida bajo las marcas United Colors of Benetton y Sisley, y que en el año 2000 dio cuenta del 74 por ciento de los ingresos totales.
- Indumentaria deportiva (prendas de vestir, accesorios y calzado de las marcas Playlife y Killer Loop) y equipos para deportes (botas de esquí, esquíes, patines, patinetas, tablas para snowboard y raquetas de tenis, comercializados bajo las marcas Nordica, Prince, Killer Loop y Rollerblade), que en el año 2000 representaron el 20 por ciento de los ingresos totales.
- Actividades complementarias (regalías, ventas de materias primas, servicios industriales y de publicidad), que en el año 2000 representaron el 6 por ciento de los ingresos totales.

La familia Benetton: Carlo, Gilberto, Giuliana y Luciano.

Oliviero Toscani


James Mollison

Stefan Ruiz

James Mollison

da al norte de Italia, no se ha dormido sobre sus laureles. No esperó a que una crisis financiera o una caída en el rendimiento la obligara a transformarse. De hecho, su performance sigue siendo excelente (ver gráfico "La salud financiera de Benetton"). Sin embargo, sus directivos creen que para que la empresa se mantenga competitiva en el nuevo escenario global, tiene que establecer un contacto de primera mano con el cliente final, responder en tiempo real a los cambios del mercado y encontrar nuevas maneras de asegurarse el control directo de la cadena de abastecimiento.

En pos de ese objetivo, la compañía ha decidido conservar su estructura en red, pero está modificando la naturaleza de esa red. Mientras sus principales competidores siguen aferrados a la práctica de subcontratar funciones y actividades, Benetton se orienta hacia la integración vertical y la centralización. Apuesta —quizá contra la corriente— a que podrá mantener su flexibilidad y lograr alto rendimiento con una arquitectura de red más compleja, que le permita supervisar directamente los procesos de negocios críticos de toda la cadena de abastecimiento. Además, Benetton se está diversificando hacia los deportes; otra estrategia a contramano de la tendencia actual, según la cual las empresas deben concentrarse en sus negocios centrales. Sin embargo, la opción elegida por Benetton indica que una compañía puede adaptar su conocimiento y sus capacidades a una industria diferente, si bien estrechamente relacionada. Por último, y aunque abrazó la globalización, Benetton cree que la creación de valor sostenible no puede lograrse mediante la mera explotación de diferenciales de costos entre países. Por ende, se ha comprometido a mantener las funciones clave en su sede del industrializado noreste de Italia; incluso, en sus emplazamientos en el exterior estableció prácticas de producción basadas en el modelo italiano. El objetivo es obtener ganancias en otros países no sólo gracias a la mano de obra barata, sino también mediante sistemas sólidos.

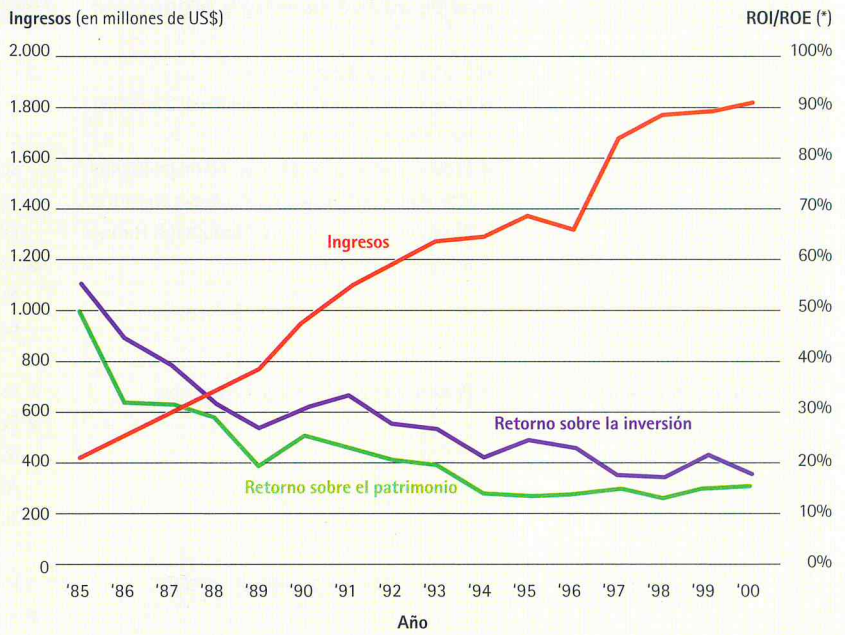
Cambio en el negocio de la indumentaria

La globalización es uno de los dos fenómenos que han cambiado el nombre del juego en la industria textil y de la indumentaria. Es sabido que genera una mayor homogenización en el estilo de vida de los consumidores y las preferencias del mercado. Esa homogenización alienta a las empresas a ofrecer productos mundialmente atractivos, sin grandes adaptaciones a escalas de países. El valor de la marca y las economías de escala son cada vez más importantes para el marketing, factores que conducen a una concentración de la participación de mercado en manos de grandes empresas, capaces de controlar mercados mediante sus estructuras minoristas. La globalización afecta también a la fabricación, por cuanto impulsa a las empresas a realizar por sí mismas ciertas operaciones (con el fin de controlar la cadena de abastecimiento y aprovechar las economías de escala), y a relocalizar la producción en el exterior para beneficiarse con diferenciales de costos, particularmen-

te en términos de mano de obra. El otro fenómeno es el asombroso desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones, que reducen drásticamente los costos de la información, facilitan las comunicaciones, eliminan las barreras de la distancia y permiten dar una respuesta en tiempo real a los cambios que se producen en el mercado. Las nuevas tecnologías optimizan los procesos de desarrollo y fabricación de productos, como resultado de lo cual hay mejor calidad, mayor eficiencia y acortamiento de los ciclos de llegada al mercado.

En su negocio central, la indumentaria informal, Benetton encaró ese nuevo tipo de desarrollos con grandes cambios en el diseño de sus productos, en su red de abastecimiento y producción, y también en su red minorista. En esencia, lo que persigue es más control directo y más integración vertical. En su red minorista, ello la asemejará a sus competidores; pero, en su red de abastecimiento y producción, el rumbo de Benetton es original.

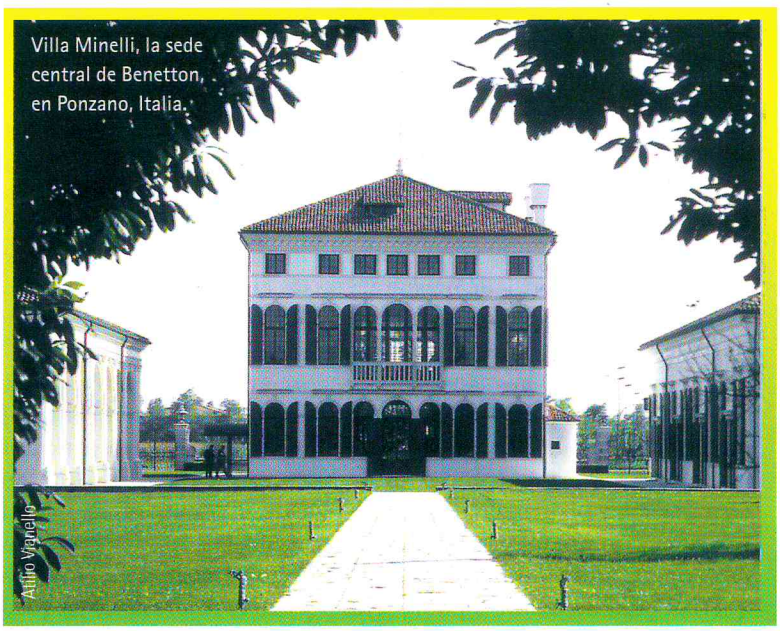
La salud financiera de Benetton



(*) ROI = Retorno sobre la inversión; ROE = Retorno sobre el patrimonio
Nota: Los autores convirtieron las cifras de ingresos, expresadas originalmente en euros, usando una tasa de cambio fijo de 0,9 euros por US$ 1.

Diseño de productos. Empresa internacional desde sus orígenes, Benetton se caracterizaba por ofrecer la misma o similar gama de productos en todos los mercados en los que ingresaba. Ultimamente, sin embargo, más del 20 por ciento de los estilos de sus líneas de productos se adaptaba a las necesidades específicas de cada país (talles más pequeños en algunos o determinados colores en otros). La tarea de seleccionar los diseños que mejor se ajustaban a cada clientela quedaba en manos de los agentes minoristas independientes, a cargo de unos 5.500 puntos de venta de la red de la compañía. El resultado fue una imagen distinta de Benetton en las diversas áreas geográficas. Hoy, en cambio, a fin de comunicar una sola imagen a escala mundial, Benetton diferencia sólo entre el 5 y el 10 por ciento de los estilos que ofrece en cada colección. Además, la empresa adoptó diversas técnicas de marketing —pruebas e investigaciones en los puntos de venta, por ejemplo—, para conocer con exactitud las demandas y los estilos de vida de los clientes. Los hallazgos le permitieron concebir una estrategia destinada a fortalecer la marca: en las colecciones básicas del año 2001 (primavera/verano y otoño/invierno) redujo la cantidad de artículos ofrecidos entre el 35 y el 40 por ciento; paralelamente, aumentó el número de colecciones especiales. Así, Benetton puede captar mejor las necesidades y expectativas de su clientela, y evitar las variedades poco apreciadas.

Por otra parte, eliminó las etiquetas para bebés, niños y mujeres embarazadas, entre las que se contaban 012, Zerotondo, Corredino y Mamma de


Villa Minelli, la sede central de Benetton, en Ponzano, Italia.

Attilio Viganello

Configuración de las redes de negocios de Benetton y de sus competidores

Empresa	Red de abastecimiento y producción	Red minorista y de distribución
Benetton (Italia)	■ Fuerte integración vertical. ■ Producción interna en 32 centros: 22 en Italia y 10 en el exterior. ■ Producción a cargo de una red de pequeñas y medianas empresas, controladas en forma directa por los polos de producción italianos y del exterior.	■ Ingresos anuales de US$ 1.800 millones. ■ Puntos de venta minoristas administrados por terceros, con alrededor de 5.500 locales en 120 países (viejo modelo); puntos de venta minoristas administrados en forma directa, con un total de 60 en el mundo (nuevo modelo). ■ Tamaño promedio: locales tradicionales de 120 metros cuadrados (viejo modelo); grandes locales de 1.000 metros cuadrados (nuevo modelo).
The Gap (Estados Unidos)	■ Producción total a cargo de terceros.	■ Ingresos anuales de US$ 13.700 millones. ■ Puntos de venta minoristas administrados en forma directa: alrededor de 3.700 locales, principalmente en América del Norte. ■ Tamaño promedio: 700 metros cuadrados.
Hennes & Mauritz (Suecia)	■ Producción total a cargo de terceros.	■ Ingresos anuales de US$ 3.600 millones. ■ Puntos de venta minoristas administrados en forma directa: alrededor de 700 locales en 14 países. ■ Tamaño promedio: 1.300 metros cuadrados.
Zara (España)	■ Parcial integración vertical. ■ Producción interna en 23 centros. ■ Producción a cargo de una red de pequeñas empresas de España y Portugal.	■ Ingresos anuales de US$ 1.800 millones. ■ Puntos de venta minoristas administrados en forma directa: alrededor de 450 locales en 29 países. ■ Tamaño promedio: 750 metros cuadrados.

Benetton. Hoy, toda la indumentaria tiene sólo dos marcas —United Colors of Benetton y Sisley—, cuyas líneas de productos están divididas por edad, e incluyen colecciones diferentes para niños, hombres y mujeres.

Abastecimiento y producción. Casi todos los competidores de Benetton son minoristas internacionales que, en su mayor parte, carecen de operaciones internas (ver cuadro "Configuración de las redes de negocios de Benetton y de sus competidores"). Benetton, por su parte, solía dejar en manos de terceros —pequeñas y medianas empresas de la zona de Treviso— las etapas de producción que demandaban mano de obra intensiva, como costura, terminación y planchado. Pero siempre manejó internamente las actividades y operaciones estratégicas que requerían gran inversión: tejido, corte, teñido y controles de calidad en diversas etapas, desde la recepción de materia prima hasta los productos terminados y el embalaje.

A mediados de la década de los '90, cuando se produjo un aumento en los volúmenes, Benetton tomó la decisión estratégica de crear un polo de producción de alta tecnología en Castrette, cerca de la sede central de Ponzano. Uno de los más avanzados de la industria textil, tiene una superficie de 110.000 metros cuadrados, y allí se fabrican todas las prendas y los accesorios de Benetton, tanto en indumentaria informal como deportiva. Su capacidad de producción ronda los 120 millones de artículos por año. Para aprovechar los diferenciales en el costo de mano de obra, Benetton estableció relaciones con nuevos contratistas localizados en diversos países. Pero lo interesante es que, en todos ellos, replicó el modelo de Castrette, recreando, a menor escala, polos de producción bajo su control directo. Esos polos extranjeros están compuestos por una subsidiaria (que pertenece total o parcialmente a Benetton y la compañía administra en forma directa), encargada de coordinar las actividades de producción de un grupo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), con frecuencia instaladas y manejadas por ex empleados de Benetton o por contratistas italianos. Benetton Hungría, por ejemplo, coordina las actividades de contratistas externos de Hungría, Ucrania, la República Checa, Polonia, Moldavia, Bulgaria y Rumania. Los polos de producción fabrican a pedido. El polo de Castrette decide lo que cada polo extranjero debe fabricar, y éstos determinan, de manera independiente, cómo asignar las tareas de producción a sus PyMEs.

Para asegurar la alta calidad, los polos de producción extranjeros se concentran en un tipo de producto y utilizan las habilidades existentes en el área. (Las camisetas se hacen en España, por ejemplo, y las camperas en Europa del Este.) Los artículos fabricados en el extranjero vuelven a Italia, donde se los prepara para el envío a los clientes finales.

Recientemente, el polo de Castrette empezó a transferir a las subsidiarias varias actividades que antes se realizaban internamente: controles de calidad de la materia prima y de los productos terminados, corte y teñido de prendas. Entre las actuales operaciones del polo de Castrette se cuentan la elaboración (composición y desarrollo) de los moldes para el sistema computarizado de corte, que luego se envían vía electrónica a los polos de producción extranjeros, y el control de calidad de las etapas intermedias. Gracias a una mejora en el sistema de comunicaciones, Castrette y los polos del exterior pueden coordinar la planificación de las etapas, y reducir al mínimo el tiempo que media entre el diseño y la producción.

Sin embargo, en la industria de la indumentaria, la reducción de los plazos no depende tanto de la etapa de costura, sino del abastecimiento de materias primas. Debido a ello, con el transcurso de los años, Benetton aumentó gradualmente la integración vertical de las fases iniciales de sus procesos, con el fin de lograr una concentración de proveedores de textiles e hilados. Hoy, el principal proveedor de materias primas de la compañía —que le garantiza el suministro del 60 por ciento del material tejido, el 90 por ciento de las telas de algodón y el 90 por ciento de la lana cardada y peinada— está controlado en un 85 por ciento por la propia Benetton. Ese tipo de integración vertical, así como las asociaciones con proveedores externos, le permiten a Benetton ejercer el control de calidad de los textiles e hilados en una etapa temprana. En consecuencia, los materiales pueden enviarse directamente a los productores externos y sin controles adicionales, lo

Edward Rozzo

Centro de distribución automática.

Edward Rozzo

Planta de producción, en el complejo industrial de Castrette di Villorba, cerca de Treviso.

cual reduce costos de transporte y el tiempo de producción.

No obstante, Benetton tomó la decisión de mantener el control directo de la etapa de logística, y realizó grandes inversiones para automatizar los procesos de esta etapa, a fin de lograr una integración total del ciclo de producción: desde que recibe las órdenes de compra hasta el embalaje y la consignación. Hoy, el plazo promedio de envío es de siete días, y la empresa puede despachar 10 millones de prendas por mes a todo el mundo.

Rediseño de la red minorista. Durante muchos años, la práctica de confiar a terceros el negocio minorista fue una de las estrategias más exitosas de Benetton. Sin embargo, hoy no parece la más adecuada para sostener la presencia de la compañía en el mercado. Corre el riesgo de que sus locales se vean sofocados por las agresivas estrategias de penetración de mercado de sus competidores internacionales, cuyos puntos de venta minorista son, en promedio, mucho más grandes. Siempre dispuesta adaptarse a las circunstancias, la nueva estrategia minorista de Benetton incluye los siguientes puntos:

1. Ampliar sus locales minoristas, a fin de desplegar la línea completa de productos Benetton (o Sisley): prendas de vestir, zapatos y accesorios.
2. Allí donde la expansión no sea posible, destinar cada punto de venta a un determinado segmento de mercado o producto (sólo productos para hombres o mujeres, por ejemplo, o sólo prendas tejidas o ropa interior).
3. Apertura de enormes locales minoristas (de entre 700 y 2.000 metros cuadrados) en las calles y distritos comerciales más importantes de grandes ciudades.

En noviembre de 1999, para implementar el tercer elemento de la estrategia, Benetton desarrolló su Proyecto Minorista. A fines del 2000, la empresa ya había instalado más de 60 grandes locales de venta minorista en diversos países, y una docena más a mediados del 2001. La apuesta, para cuando concluya el año 2002, es tener 100 megalocales en el mundo, y una red de tiendas medianas a grandes que sean de propiedad de Benetton, o administradas directamente por la empresa.

Con el Proyecto Minorista, que implica una integración completa de sus procesos finales, Benetton pretende desafiar a los principales competidores en sus propios términos, con énfasis en grandes áreas de exhibición, en la rotación continua de los productos exhibidos y en la venta de indumentaria con alto nivel de contenido vinculado al estilo. Al manejar de manera directa sus propios locales minoristas, Benetton puede estar más cerca del consumidor final, obtener valiosa información sobre él y fortalecer su imagen. Son ventajas importantes, por cuanto la moda está crecientemente sujeta a cambios que se producen a la velocidad de un relámpago, y la respuesta rápida se torna crucial. Además, mediante un sistema de información que vincula a los locales minoristas con la sede central, la com-

pañía sabe con precisión qué productos se venden y cuáles tienen menor aceptación. En consecuencia, puede diseñar y producir sus colecciones sobre la base de información continuamente actualizada.

Diversificación hacia los deportes

En 1998, Benetton se fusionó con Benetton Sportsystem, una empresa hasta entonces independiente pero que también pertenecía a la familia Benetton. La fusión implicó el desafío de enfrentar a la competencia en una industria muy diferente a la de la indumentaria informal. En esta última, Benetton tiene una relación especial con sus minoristas; en el negocio del deporte, en cambio, debe tratar con una amplia variedad de actores diferentes: grandes cadenas de distribución, pequeños comercios especializados y agentes minoristas. Ninguno de ellos, con excepción de los agentes, tiene una relación de exclusividad con Benetton, motivo por el cual la empresa debe competir con los otros productores en cada canal de distribución. En realidad, las cadenas de distribución son las que dictan las reglas del juego. Por lo general, los productos deportivos de diversas marcas se disponen en amplias áreas de exhibición, y los clientes pueden compararlos fácilmente. Además, la industria vinculada al deporte, aunque diferenciada, es altamente competitiva, y el mercado mundial está virtualmente saturado.

Benetton ha encarado los desafíos de este negocio de diversas maneras. En primer lugar, advierte que las mayores sinergias, y las más fáciles de lograr, provienen de las actividades vinculadas con la indumentaria deportiva. Además, debido a que en ese rubro los márgenes son mayores que en el de equipos para el deporte, la compañía espera expandirlo con el soporte de sus propias marcas de equipamiento. Benetton destinó grandes inversiones al desarrollo de indumentaria deportiva, y los artículos de sus colecciones Playlife y Killer Loop tienen precios distintos —desde muy altos hasta muy

Interior de un local de Benetton, en Bolonia, Italia.

accesibles—, a fin de atraer un gran número de consumidores. La gestión y el control de la producción de este rubro están concentrados en Castrette, de modo tal de explotar tantas sinergias como sea posible de la producción de ropa informal.

En el negocio de equipos para el deporte, Benetton está esforzándose por consolidar la imagen y el valor de sus marcas a través de tres iniciativas: inversión en sistemas de alta tecnología para el diseño del equipamiento, reorganización del proceso de producción y mejoras en la red minorista.

Durante los dos últimos años, Benetton destinó al primer rubro más de US$ 5 millones. Los ejecutivos de la compañía apuestan a que esa inversión genere productos que los consumidores consideren superiores a los de la competencia. Si la demanda es grande, estima Benetton, las grandes cadenas de distribución se verán obligadas a tenerlos en existencia.

Las actividades de investigación y desarrollo, antes diseminadas por el mundo, ahora se concentran en Venegazzu, en la provincia de Treviso, y están a cargo de más de 100 personas de diversas procedencias, que trabajan en un enorme salón de 700 metros cuadrados, sin divisiones. La empresa apuesta a que compartan información y conocimientos, con la consiguiente fertilización cruzada de ideas, y a que se entremezclen diferentes culturas corporativas y nacionales. ¿Quién sabe lo que podría suceder cuando la mentalidad norteamericana que creó Rollerblade y el Prince Sports Group se combine con la mentalidad italiana que dio origen a Nordica? Además, al estar todos bajo un mismo techo, el proceso de toma de decisiones debería ser más efectivo, y más eficiente la gestión de servicios comunes.

En la reorganización del proceso de producción, las dos pautas básicas fueron mantener y expandir constantemente la base de conocimiento, y minimizar los costos de fabricación y transporte. En términos concretos, ello condujo a concentrar la fabricación de botas para esquí, patinetas, esquíes y accesorios en la planta de Trevignano (cerca de Treviso, y similar en diseño al polo de producción de Castrette), y a relocalizar la producción de algunos productos en países con bajos costos de mano de obra. Algunos de los componentes de Rollerblade, por ejemplo, ya se fabrican en Hungría y China.

En cuanto al mejoramiento de la red de distribución, Benetton ha desarrollado áreas especiales ("corners"), destinadas a la exhibición y venta de equipos deportivos, en el interior de grandes locales de las cadenas de distribución, y construyó una nueva red de puntos de venta minoristas de Playlife (pequeños, y de propietarios independientes), a partir del modelo de su negocio concentrado de ropa informal. Además, está intentando establecer relaciones comerciales de asociación con las grandes cadenas especializadas de distribución, que son sus clientes directos. Con el tiempo, la dirección de la empresa espera poder cambiar el modelo de producción basado en la reposición del stock (patrón generalmente impuesto por las grandes cadenas de distribución), por uno de producción sobre pedidos.

Innovar en el mundo de la comunicación

En 1994, el interés de Benetton por los nuevos medios llevó a la empresa a crear un centro de investigación y desarrollo en el campo de la comunicación. Llamado "Fabrica", se lo considera la incubadora y el catalizador de

la herencia cultural de la compañía. Está encabezado por un comité científico internacional, que garantiza la validez de los proyectos, y reúne a jóvenes con artistas experimentados de todo el mundo. Entre los proyectos más exitosos de Fabrica se cuentan dos filmes: *Blackboards*, que fue galardonado con un premio especial en el Festival de Cannes 2000; y *Dayereh*, ganador del León de Oro en el Festival de Cine de Venecia del año 2000. Recientemente, Benetton fundó la compañía United Web, cuya meta de corto plazo es integrar los negocios físicos de Benetton con Internet, a fin de fortalecer el contacto con los clientes y acercar los productos de la compañía a un número creciente de clientes potenciales. United Web no sólo constituye un canal de distribución adicional; también es una oportunidad para transformar las relaciones entre los actores de la red. Actualmente, los ejecutivos de Benetton trabajan en proyectos de compra electrónica y servicios online para la red de distribución. Además, el Grupo Benetton tiene un sitio web (Benetton.com) que no fue concebido exclusivamente como centro de compras virtual, sino también como portal, a través del cual los navegantes de Internet pueden encontrar diversos servicios: comentarios de críticos sobre las últimas grabaciones de la cantante Björk; ofertas de vacaciones en Tailandia; la oportunidad de escuchar los últimos CDs de Ricky Martin o Britney Spears, y un resumen de rumores sobre los personajes más conocidos del mundo del espectáculo. En definitiva, Benetton ve a Internet como un medio compatible con la filosofía de negocios y la imagen global de la empresa. Ingresar al mundo de los negocios electrónicos es coherente con su estrategia de comunicación y su intento de brindar a los consumidores una amplia gama de experiencias; un estilo de vida.

Reflexiones para el futuro

Durante más de una década, la red ha sido considerada el modelo de organización más flexible, y el que asegura el mayor grado de diferenciación e integración. Las organizaciones en red se han desarrollado especialmente en industrias maduras y de mano de obra intensiva, como la textil y la de la indumentaria. Sin embargo, incluso en esas industrias, la aceleración del reloj (o "Clockspeed", para tomar prestado el título del libro de Charles H. Fine, publicado en 1998) intensificó la competencia y cambió la estructura de poder a lo largo de la cadena de abastecimiento. Los grandes minoristas forman redes de producción globales y son capaces de operar a escala mundial, ofreciendo productos de alta calidad a clientes exigentes de las más diversas etnias. En ese contexto, el caso de Benetton demuestra que una empresa puede diseñar y administrar su cadena de abastecimiento en forma innovadora. Parecería que en algunos segmentos de esa cadena, la propiedad exclusiva de ciertos activos (valor de marca, conocimiento de la conducta del consumidor, innovación en procesos de tejido y diseño de prendas de vestir, y tecnología aplicada a la logística) puede conducir a una mejor performance. Al preservar esos activos dentro de la compañía, integrar por completo el ciclo de producción y usar nuevas herramientas de negocios electrónicos, Benetton está transformando su modelo organizacional en una red de negocios de la "nueva economía". Hoy, diseñar las fronteras de redes de negocios innovadoras exige prestar mayor atención a las maneras de dividir el conocimiento —no sólo las tareas— entre productores, proveedores y minoristas. Algo que puede tener efectos de largo plazo, tanto en el rendimiento y la supervivencia de las empresas como en el futuro de las bases industriales de naciones enteras.

Las elecciones que hizo Benetton representan una ruptura con su pasado y, hasta cierto punto, un alejamiento de las prácticas habituales de la industria. El viejo modelo de red de Benetton era flexible, pero la globalización lo había vuelto frágil. En términos generales, la transformación de la compañía supone una trayectoria viable para el fortalecimiento de otras organizaciones en red. Paradójicamente, es posible lograr una mayor flexibilidad externa mediante una estructura organizacional más rígida, un control más estricto de la cadena de abastecimiento y una explotación plena de los efectos del tamaño. Benetton apuesta a que las ventajas de las economías de escala y las habilidades de respuesta rápida compensarán el riesgo y la inversión. Sólo el tiempo dirá si la compañía está en lo cierto. ●

Fabrica: centro de diseño, música, cine y fotografía, cerca de Treviso, obra del arquitecto Tadao Ando.

© Gestión/
MIT Sloan Management Review