

La triple convergencia entre la tecnología, los individuos y las organizaciones ha transformado los negocios y acelerado la globalización, haciendo que nuestro mundo sea más "plano" hoy que nunca. China, la India y otros países cobran cada vez más importancia en la cadena de suministro mundial. La geografía ha dejado de ser un obstáculo y las empresas tienen la posibilidad de extender por todo el mundo su producción, sus servicios a los clientes y otros procesos de negocio. Esta expansión crea enormes oportunidades de cambio en la manera de gestionar las empresas tal y como la conocemos ahora.

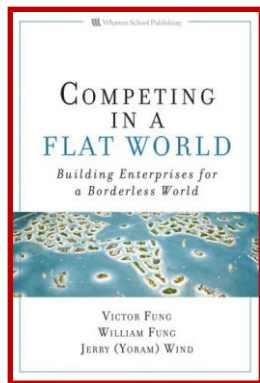
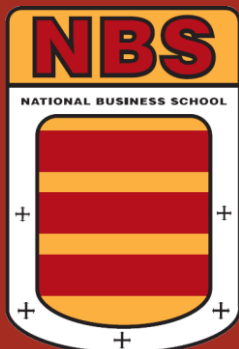
Hoy en día, el éxito de las empresas depende menos de lo que producen que de su capacidad para trabajar en red. Tal y como nos demuestra el caso paradigmático de la compañía Li & Fung, ya es posible fabricar ropa, juguetes y otros bienes de consumo por valor de 9.000 millones de dólares anuales sin tan siquiera poseer una sola fábrica. Con una historia secular, esta empresa de origen cantonés se inició como compañía intermediaria (trading) a nivel local, pasando después a exportar a todo el mundo (fijando su base de operaciones en Hong Kong) para, finalmente, reinventarse a sí misma y convertirse en la "orquestadora" de una red de más de 8.300 proveedores en más de 40 países.

### Bibliografía

**Victor Fung, Yoram (Jerry) Wind y William K. Fung**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*  
National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# Competir en un mundo plano

## Cómo funcionan las cadenas de suministro globales y el trading

**Victor Fung, Yoram (Jerry) Wind y William K. Fung**

### INTRODUCCION

Los autores de este libro, directivos de esta compañía, nos descubren cómo han conseguido transformar una estructura organizativa tradicional en una red fluida, en permanente cambio, capaz de diseñar, fabricar y ofrecer todo tipo de productos en cualquier lugar del mundo. Su secreto reside en la aplicación de una serie de principios de "orquestación" de redes de proveedores que desafían las nociones de gestión de empresas a nivel global, tal y como las conocemos hoy en día. Su ámbito de influencia se extiende a diferentes actividades e industrias, desde las alianzas estratégicas, la innovación abierta (compraventa de procesos e inventos) o el co-marketing (cooperación entre dos empresas con canales de distribución separados y división de beneficios).

Así, en el libro se describe qué es una "orquestación" de redes, cómo ganar en la competencia entre distintas redes, cómo crear empresas alrededor de las necesidades del cliente, cómo crear redes descentralizadas y mantener el control sobre las mismas siguiendo la regla 30/70 y, finalmente, cómo vender en los mercados de los propios proveedores.

### La orquestación de redes

Los fracasos de la deslocalización, externalización y las alianzas estratégicas, que con cierta periodicidad aparecen en los medios de comunicación, hacen necesario, más que nunca, buscar nuevos referentes en la forma de enfrentarse a la globalización. Una de las razones principales de estos reveses es que los directivos de las empresas implicadas no han reconocido la importancia de la "orquestación", entendida como el diseño de los mejores procesos posibles a través de una red global de proveedores, con el objetivo de ofrecer el producto adecuado, en el lugar adecuado, al momento y precio adecuados. Esta "orquestación" supone un enfoque fluido en la gestión de socios y empleados y permite un equilibrio entre autonomía y centralización de decisiones.

Para comprender lo que significa este fenómeno, comparemos la ya mencionada compañía Li & Fung, que, como hemos dicho, no dispone de una sola fábrica - aunque produce ropa, juguetes y otros productos para las marcas más conocidas del mundo-, con el otro gran fabricante mundial de ropa, Esquel. Esta última organización lo tiene todo, desde los campos de algodón hasta las fábricas que producen fibra, hilo y tela para sus confecciones. Su cadena de suministro es completamente vertical, la necesidad de "orquestación" de una red de proveedores mínima y todo el negocio se gestiona bajo férreos controles internos.

Aunque existen considerables argumentos a favor de mantener este modo de producción centralizado (tales como un mayor control de la calidad y de los procesos o unos costes de supervisión, coordinación y logísticos mucho menores), en el mundo globalizado de hoy supone reducir la flexibilidad el mantener un nivel elevado de control.

Si se diera el caso de que una nueva tela llegase a ser más popular que otras, o las restricciones del comercio exterior cambiaran y la distribución geográfica de las fábricas resultara menos competitiva, los cambios en la producción serían mucho más difíciles de acometer. En la medida en que la demanda del consumidor y las estructuras de costes cambian de forma vertiginosa, en muchas industrias la necesidad de una flexibilidad y sensibilidad mayores hacia los consumidores aumentan.

Por el contrario, la propiedad de los medios de producción está reducida al mínimo en Li & Fung y la "orquestación" cobra un protagonismo esencial. En su caso, la red de proveedores, aunque formalmente no pertenece a la compañía, en la práctica forma parte de ella: ser propietario de una fábrica es irrelevante si se es el único comprador del 100% de su producción. Cuanto más organizada esté una cadena de suministro alrededor de la "orquestación" en vez de en la propiedad, tanto más flexible será.

Aunque ambos modelos pueden funcionar bien, el problema con el modelo de la propiedad de las instalaciones es que su mayor preocupación, a partir de un cierto momento, empieza a ser la utilización de las capacidades de producción, en vez de dar una respuesta satisfactoria a las necesidades del cliente. Los activos fijos obligan a construir una cadena de suministro pensando primero en la fábrica y no en el consumidor. Este modelo ya ha iniciado su retroceso y va dejando paso al modelo de "orquestación". En contraste con las cadenas de montaje de Henry Ford, donde todos los procesos manufactureros están bajo un mismo techo, en el modelo de "orquestación" se puede decir que el mundo es la fábrica. No se tiene la propiedad de la cadena de suministro, sino que se "orquesta".

El modelo de "orquestación" invierte el proceso tradicional de los suministros: primero identifica una necesidad del cliente y luego diseña una cadena de fabricación o una cadena de servicio para satisfacer esa necesidad. Una mayor conciencia de las necesidades del cliente y una mejor satisfacción de las mismas redundan en una

relación consumidor-empresa más duradera, lo cual beneficia al negocio.

En el fondo, el declive del modelo de la propiedad de las instalaciones fabriles se debe a la creciente autonomía del consumidor: su poder aumenta y sus opciones son más numerosas, gracias a recursos tecnológicos como puede ser Internet. De este modo, el éxito queda reservado para aquellas empresas que descubran y satisfagan mejor sus necesidades.

Algunas empresas online, como eBay, se han especializado en evitar las limitaciones que impone la propiedad. La organización no posee ninguno de los millones de productos que aparecen en su página web. Sin embargo, sus subastas por Internet y otros negocios relacionados le han reportado ingresos por valor de 6.000 millones de dólares en 2006. Sus 13.000 empleados generan un promedio de 460.000 dólares por persona, con tan sólo crear y mantener la plataforma tecnológica sobre la que se sustenta esta casa de subastas. El resto lo hacen los usuarios registrados, orquestados por la compañía como vendedores y compradores en una comunidad donde se realizan las transacciones.

La cadena de suministro de eBay es radicalmente diferente de las cadenas tradicionales: mientras que éstas se especializaban en una línea de productos concreta -automóviles, ordenadores o ropa-, eBay está especializada en "todo", como resultado, precisamente, del énfasis puesto en la "orquestación". Se trata de un modelo de comercio minorista nuevo y revolucionario: ya no es necesario poseer inventario, tiendas y almacenes, pues los clientes tienen la oportunidad de crearlos ellos mismos en torno a sus necesidades y con la simple ayuda de un motor de búsqueda.

El negocio entero fue reorganizado en función de la demanda y la oferta de los usuarios. Cuando aparecían suficientes vendedores de un artículo, eBay creaba una nueva categoría para él y así facilitaba su búsqueda. El negocio se desarrolló aún más con la aparición de socios en materia de

pagos (PayPal) o de entregas (UPS). En este sentido, eBay posee una ventaja considerable sobre Amazon, que se vio obligada a crear su propio sistema de almacenes. Amazon ha ido comprendiendo el potencial que esconde la "orquestación" y ha convertido a sus compradores en vendedores, a los que permite vender sus libros y otros productos de segunda mano.

La "orquestación" de la red de proveedores supone una adaptación completa a las necesidades del cliente. Se trata de una manera completamente distinta de concebir la gestión de la cadena de suministro, en la medida en que se pueden eliminar o minimizar los obstáculos de la vida real, suprimiendo la posesión de activos. En definitiva, su objetivo final es la creación de una organización orientada al máximo hacia el cliente.

## **Competir con otras redes**

La visión tradicional de la competencia es la de un comerciante luchando con otro que está a la vuelta de la esquina. Pero cada uno de estos negocios tiene por detrás una cadena de suministro. Esto significa que los directivos de las empresas necesitan fijar su vista no solo en sus propias compañías, sino en la calidad de las redes de suministro a las que están conectadas. Los socios de una cadena de suministro son miembros de un mismo equipo que trata de optimizar el valor común. Si una cadena proporciona un golpe mortal a otra, ambas pueden encontrarse pronto fuera de juego. Por lo tanto, cuanto más colaboran entre sí los miembros de una misma cadena de suministro, mejor podrán competir con sus rivales.

Este objetivo requiere que los miembros transformen las relaciones que mantienen entre ellos. Hasta ahora, los proveedores trataban de conseguir los mejores precios de los compradores y éstos, otro tanto de ellos. Cada agente optimizaba su propio terreno, provocando, como efecto colateral, el exceso de inventario o la falta de stocks.

Para que una moderna cadena de suministro funcione se necesita mucho más que la mera eficacia de sus miembros. Por ello, una relación basada en la rivalidad y

falta de cooperación puede perjudicar la creatividad de los proveedores y reducir la flexibilidad y la capacidad de respuesta de la cadena entera.

La colaboración, por el contrario, mejora la cadena en su conjunto. Para ilustrar este punto tomemos, por ejemplo, un caso en el que se necesite un reabastecimiento rápido de mercancías, como ocurre en el mercado de toallas. Un minorista situado en los Estados Unidos trabaja codo con codo con los fabricantes de toallas ubicados en la India. La utilización de un reabastecimiento de carácter colaborador le permite a este minorista reducir su inventario en función de la demanda, ya que conoce el número de toallas que están esperando en el puerto, las que están en camino y en las propias fábricas. Las fábricas, por su parte, también mantienen cierto inventario de toallas y pueden, hasta cierto punto, reducir o aumentar la velocidad de la producción. Los minoristas nunca quieren quedarse sin género, pero saben que un vaivén de la demanda a lo largo de toda la cadena puede causarles serios problemas. Para evitar las consecuencias negativas que este caso pueda provocar, cada domingo el minorista envía sus datos de ventas (vía EDI) al fabricante, éste le responde el lunes y las cargas están listas para su envío el miércoles, completando así un ciclo de reabastecimiento continuo de 72 horas. Esta iniciativa es fruto de la colaboración de la cadena de suministro completa y de su predisposición a optimizar los resultados.

Muchas empresas empiezan a reconocer la importancia de una excelente cadena de suministro a la hora de competir con sus rivales. Toyota, Dell o Wal-Mart han diseñado sus propias cadenas de tal manera que les diferencian claramente del resto y les permiten ofrecer un valor superior a sus clientes. Aunque alguna de estas cadenas de suministro se basan en redes flexibles, normalmente se construyen en torno a un grupo determinado de proveedores. Sin lugar a dudas, su próximo reto será mejorar la elasticidad de esas redes.

Competir disponiendo de una red de proveedores significa que las compañías con el mejor acceso a estas redes no sólo pueden superar ahora en rendimiento a sus

rivales, sino que lo podrán hacer también en el futuro. Dichas redes permiten responder mejor a las necesidades del cliente y disfrutar de las eficiencias de las mejores cadenas de suministro. La situación es similar a un equipo deportivo, la mayoría de cuyos jugadores están sentados en el banquillo y esperan a ser llamados cuando las necesidades del juego lo requieran. De la misma manera, una cadena de suministro se puede crear teniendo buenos jugadores en la reserva y rediseñarla en función de su capacidad y la demanda de los consumidores.

Una cadena de suministro se crea para ofrecer un producto o servicio específicos, mientras que una red de proveedores existe para proporcionar capacidades necesarias en el momento actual que vive una empresa y en su devenir futuro. Mientras que la reducción de costes ha sido uno de los motivos principales para trasladar al extranjero la producción, las empresas empiezan a reconocer la importancia de otros factores tales como el acceso a un mejor conocimiento, mejora de la calidad del servicio, evasión de las restricciones globales al comercio, los beneficios implícitos de la colaboración, etc.

A la hora de diseñar las mejores redes debemos tener en cuenta cada uno de estos beneficios y tratar de obtenerlos, independientemente del lugar del mundo en el que se encuentren. Así, por ejemplo, cuando se trate de fabricar la mejor vajilla de porcelana, hay que pensar que los mejores calcos se encuentran en Japón y pueden transportarse con facilidad, a bajo coste, a China. En China es donde se hacen los mejores y más baratos trabajos de porcelana. El resultado de unir estos dos proveedores en red es un mejor resultado que si la porcelana se hubiera fabricado sólo en Japón o sólo en China.

## **Cómo crear empresas alrededor de las necesidades del cliente**

Liberada de poseer fábricas, una empresa "orquestadora" puede crear su cadena de suministro y negocio alrededor del eje que representa el cliente. Las empresas y los consumidores establecen conexiones que son el resultado de una combinación de los

procesos de negocio, las relaciones humanas y la tecnología.

Para ver cómo funciona esto en la práctica podemos tomar como ejemplo la compañía de ropa infantil Gymboree, ubicada en EEUU. Sus proveedores están en unas 150 fábricas de diferentes países (Filipinas, Indonesia, China y otros). Sin embargo, estos proveedores no trabajan directamente para la empresa, sino para la compañía Li & Fung. Gymboree es el cliente de Li & Fung, al que hace sus pedidos, con más de 2.000 modelos por temporada. La información se envía a las fábricas para obtener especificaciones y muestras. Cada directivo de Gymboree analiza varios centenares de artículos y determina la mejor instalación en el mundo para su fabricación. Los detalles más complejos se ultiman entre Li & Fung, los proveedores y Gymboree. Todas estas técnicas diferentes hacen que la fabricación del producto sea muy compleja: los directivos reciben muestras de los proyectos de varias fábricas de diferentes países y deciden cuál es la mejor cadena de suministro en función del precio, la calidad y otros factores.

Los beneficios de la flexibilidad de esta red tan extensa se hicieron patentes cuando Gymboree planeaba lanzar una nueva marca de ropa para bebés y niños en el año 2002, Janie & Jack. La amplia red de proveedores de la que dispone Li & Fung ayudó a Gymboree a identificar aquellas fábricas con la mejor pericia en bordados hechos a mano, estampados clásicos y telas sofisticadas, como el lino o cachemira. Estas fábricas también deberían tener un tamaño adecuado para aceptar pedidos relativamente pequeños, de 300 a 500 unidades por modelo. Como resultado, Li & Fung propuso 20 fábricas como posibles proveedores e hizo además algunas sugerencias en relación a las nuevas telas. Desde su lanzamiento en 2004 hasta la actualidad, Janie & Jack cuenta con unas 70 tiendas en Estados Unidos y se ha convertido en un éxito rotundo.

Tal y como demuestra este ejemplo, las necesidades de un cliente pueden cambiar, pero una organización flexible como Li & Fung, con una red de proveedores igualmente flexible, es capaz de adaptarse



con rapidez a esas exigencias. En un mundo "plano", las cadenas de suministro y las líneas de productos se transforman, se crean nuevas marcas y negocios y se adapta la red de proveedores en consecuencia, mientras que lo único que permanece constante es la relación centrada en el cliente.

Los clientes de Li & Fung son minoristas o propietarios de marcas (como Gymboree) que venden sus productos al consumidor final. Los cambios en la relación de las empresas con los consumidores están transformando el desarrollo, el marketing y la fabricación de los productos. Una de las ventajas de trabajar más estrechamente con los consumidores es el hecho de que se convierten en verdaderos socios en el co-desarrollo.

Los consumidores deben convertirse en una parte integral de la red. En sus comienzos, eBay no concedía mucha importancia a las relaciones con su red de programadores, e incluso cobraba a aquellos que creaban software complementario para las subastas online ofrecidas por la compañía.

Sin embargo, cuando eBay abandonó esta práctica en 2005, el número de los programadores externos se multiplicó unas diez veces. Con la implicación de estos profesionales, eBay se beneficia enormemente de su creatividad: hasta ahora han creado más de cuatro mil programas independientes, entre los cuales está, por ejemplo, el que permite a los compradores pujar por teléfono sin necesidad de disponer de un ordenador.

En la actualidad, la compañía cuenta con una página web para los propios programadores, un boletín, un foro de discusiones, herramientas de software ad hoc y, adicionalmente, todos los años organiza un congreso para compartir experiencias.

Otras compañías, como Lego o Texas Instruments, han descubierto la importancia de implicar a sus clientes como co-creadores de productos. Así, Texas Instruments aprovecha las ideas de los profesores de escuela para lanzar nuevas calculadoras. Por otra parte, Mindstorm, el

juguete robotizado para niños de 8 a 12 años de Lego, fue fruto de siete años de duro trabajo de sus ingenieros, pero, a las pocas semanas tras su lanzamiento, se convirtió en un éxito enorme entre los consumidores adultos gracias a que estos empezaron a trabajar por su cuenta en el perfeccionamiento del producto.

Los procesos de producción pueden externalizarse en países diferentes, la información puede enviarse y recibirse en cualquier parte del mundo, pero el verdadero eje alrededor del cual se mueve la economía es el cliente.

El cliente debe ser el punto de partida para diseñar una cadena de suministro u otros procesos de negocio que conduzcan al desarrollo de los productos y servicios adecuados, en el lugar y momento adecuados y con el precio adecuado. El cliente, tratándose de un minorista o de un usuario final, es el nuevo centro de gravedad en torno al cual se organiza la cadena de suministro.

## **Crear redes descentralizadas siguiendo la regla 30/70**

Es posible crear redes descentralizadas de socios que participen en nuestra actividad, sin adquirirlos ni fusionarse con ellos, si poseemos más de un 30% de su negocio, pero menos del 70. Esta relación garantiza el compromiso, a la vez que permite la flexibilidad de las partes.

Podemos ver cómo funciona en la práctica una red de estas características en la creación de un producto como Topper, un perrito de juguete que responde a instrucciones dadas en inglés, español y otros idiomas. El perro habla, gira y hace otros malabarismos mediante un sofisticado sistema de motores y sensores, y su precio es de tan sólo 29,99 dólares.

Lo más llamativo de Topper es la manera en la que fue concebido, desarrollado y fabricado. Las piezas plásticas proceden de Malasia y Taiwán, los chips también de Taiwán, su acolchado de Corea y el resto de sus componentes procede de China. El montaje de Topper lo realiza en la ciudad

china de Ghuanzhou la compañía Qualiman Industrial Co. Ltd.

El desarrollo de Topper fue el resultado de la colaboración entre varias organizaciones. La compañía The Original San Francisco Toymakers, Inc. de EE.UU. diseñó el juguete, fijó sus características y estableció el precio. Esta compañía recurrió a Li & Fung para desarrollar y fabricar el producto y, a su vez, se dirigió a Qualiman Industrial, uno de los miembros de su red de proveedores. Los ingenieros y desarrolladores de productos de ambas compañías trabajaron con la empresa norteamericana para crear la versión final de Topper.

Es interesante notar que Li & Fung controla tan solo el 25 ó 30% de la capacidad productiva de Qualiman, un porcentaje lo suficientemente grande como para ser notable y, a la vez, lo suficientemente pequeño como para permitir a la compañía trabajar directamente con algunas de las principales marcas de juguetes del mundo.

Li & Fung y Qualiman trabajan juntos desde hace más de diez años en un clima de confianza y compromiso que les permite colaborar estrechamente en el diseño y la producción para los clientes de Li & Fung. Esta colaboración permitió que el juguete Topper se terminara en tan sólo 12 semanas tras los contactos iniciales.

Una red descentralizada de socios fomenta también el crecimiento. Gracias a su estrategia de "capital ligero" o de utilización de activos de otras compañías, Li & Fung ha podido expandir su base de clientes rápidamente, sin tener que invertir en plantas o logística. Esta empresa actúa como un "agente del conocimiento" que utiliza su información sobre proveedores para desarrollar relaciones estrechas y duraderas entre ellos y las empresas que les necesiten. Esta estrategia reduce el riesgo que implica la existencia de activos fijos y le garantiza una mayor inmunidad en los momentos de crisis del mercado.

Los beneficios para un "orquestador" de redes como Li & Fung son obvios, pero los proveedores también encuentran los suyos al formar parte de la red. Aunque estos

últimos corren, aparentemente, más riesgo que un "orquestador", este riesgo no es mayor que aquel al que se exponen los proveedores que no forman parte de la red. El riesgo es incluso menor cuando llegan a beneficiarse de la enorme cartera de clientes de un "orquestador". Además, la red ofrece a los proveedores beneficios adicionales, tales como la agregación de la demanda, el acceso al cliente, el acceso al conocimiento, la continuidad de la demanda y la financiación:

- La agregación de la demanda. Li & Fung atrae la demanda de grandes minoristas y otros clientes y puede dividirla entre varias fábricas. Al atraer a la red a muchos pequeños proveedores, se les facilita el acceso a unos clientes que no podrían abastecer por su cuenta, dadas las dimensiones que tienen.
- Acceso a los clientes. El compromiso de Li & Fung con la responsabilidad social corporativa y su historial de calidad permiten que fábricas que no cuentan con una larga historia o una sólida reputación accedan a clientes a los que no podrían atraer de otra forma.
- El acceso al conocimiento. Li & Fung también proporciona a los proveedores los últimos conocimientos sobre procesos, materiales y otras áreas de las que pueden beneficiarse como parte integrante de la red, lo cual les permite mejorar sus estándares de rendimiento y tecnología.
- La continuidad de la demanda. En la medida de lo posible, Li & Fung trata de mantener siempre ocupados a los proveedores miembros de su red. Si una orden es cancelada, se busca otra que la sustituya, ya que la actividad permanente beneficia tanto al proveedor como al "orquestador".
- La financiación. El "orquestador" puede proporcionar financiación a largo plazo a algunos de sus proveedores para rebajar los costes de adquisición de materias primas. Dado que el "orquestador" tiene un mejor entendimiento de las actividades del proveedor, puede ofrecer financiación allí donde un banco

difícilmente lo haría por falta de conocimientos específicos.

Todos estos beneficios ayudan a "democratizar" la red. Los proveedores particulares retienen su independencia y autonomía, beneficiándose de la pertenencia a esta federación. Al crear un mercado para los productos y servicios que ofrecen los pequeños proveedores, el "orquestador" les permite ser competitivos a la hora de pujar por los proyectos. Su participación en este mercado más amplio les abre la posibilidad de recibir el mejor precio para su oferta. Si algunos procesos de fabricación se estandarizan o entran demasiados competidores, los proveedores pueden desarrollar nuevas especialidades con ayuda del "orquestador" que les permitirán mantenerse a flote.

## **Cómo vender a los mercados de proveedores**

Mientras que el enfoque principal de la "orquestación" de redes reside en diseñar y gestionar las redes para ofrecer productos y servicios a los clientes en los mercados desarrollados, también es posible utilizar sus ventajas para mejorar el conocimiento sobre las condiciones de los países emergentes y aprovechar para introducirse en ellos.

General Electric fue pionera en externalizar sus operaciones a la India. Esta presencia temprana le sirvió como experiencia para un pujante negocio relacionado con la creación de infraestructuras, en un país de rápido crecimiento económico que tiene una necesidad acuciante de centrales eléctricas, ferrocarriles, electrodomésticos, automóviles, etc. En 2006, General Electric vendió en la India generadores, locomotoras y otros productos similares por un valor de 1.200 millones de dólares -el doble que el año anterior-. Por su parte, IBM subcontrata también sus operaciones en el mismo país. Esto se debe, en parte, a su voluntad de competir en un mercado globalizado y, por otra, a la demanda creciente del mercado indio. Entre 1992 y 2007 la compañía redujo su personal en EE.UU. en 31.000 personas, mientras que en la India aumentó en 52.000 empleados.

Las empresas que producen a nivel global pueden también vender localmente si aprenden a utilizar las ideas obtenidas en el proceso. En ese sentido, son ya bastantes las compañías que lo hacen. C&A, por ejemplo, que es uno de los principales minoristas de ropa en Europa, ha tenido durante mucho tiempo sus proveedores en Iberoamérica. Al enfrentarse a una competencia intensiva en el Reino Unido, la compañía utilizó su base de producción en dicho continente para introducirse en su mercado y desarrollar una red extensa de tiendas en países como Brasil, Argentina o México.

Gracias a la relación con sus proveedores locales, las empresas disponen de un arsenal de información sobre los consumidores, la legislación y la competencia potencial que existe sobre el terreno. Baste pensar que algunos de sus clientes finales, incluso, puede que trabajen o gestionen algunas de sus fábricas.

Los trabajadores, los propietarios y otro personal relacionado con las fábricas externalizadas en los países de economía emergente representan el inicio del mercado de consumidores. Estos trabajadores, muchos de los cuales han emigrado recientemente del campo, se encuentran con un poder adquisitivo sensiblemente mejorado y con muchas ganas de ejercerlo. Otro tanto se puede decir de los directivos o propietarios de las fábricas. Los negocios de servicios se expanden rápidamente alrededor de estas zonas industriales.

Aunque, por ejemplo, la compañía Li & Fung se ha dedicado tradicionalmente a las cadenas de suministros de exportación, en China está aprovechando actualmente las enormes posibilidades de importación. Gracias a sus conocimientos de las condiciones locales, el Grupo Minorista de Li & Fung ha empezado a abrir tiendas de la marca Toys "R" Us o de Circle K. En Corea, la compañía posee puntos de venta de marcas como Mango, GANT, Ferragamo, Calvin Klein Jeans y otras.

Un peligro a tener en cuenta a la hora de introducirse como minorista en los

mercados emergentes es llegar demasiado pronto o demasiado tarde.

En China existen cientos de centros comerciales construidos a comienzos de esta década, abiertos con la idea de anticiparse a la prosperidad y a la clase media emergente. Están llenos de bienes de lujo, pero languidecen, se cierran o reorientan hacia las necesidades más básicas de la clase obrera.

Con más de mil millones de consumidores, China está destinada a convertirse en uno de los mayores mercados de bienes de consumo en el mundo.

Sin embargo, el momento en que eso ocurrirá es todavía una incógnita: el crecimiento económico de éste y otros países de economía emergente está sujeto a fluctuaciones condicionadas tanto por sus políticas internas, como por choques externos a los que pueden verse sometidos.

La información que pueden proporcionar los proveedores externalizados en dichos países es imprescindible para comprender la evolución de sus mercados y la incidencia de factores como la política y las regulaciones, los riesgos medioambientales, las restricciones a la competencia, etc.

Los mercados emergentes suponen el 86% de la población mundial y son los que experimentan un crecimiento más rápido.

Sin embargo, las empresas que quieran triunfar en ellos necesitan ideas y estrategias de negocio diferentes de las que han estado acostumbradas a utilizar en el mundo desarrollado.

Según la afortunada expresión de C. K. Prahalad, con modelos de negocio adecuados la fortuna se puede encontrar incluso "en la base de la pirámide".

Las empresas necesitan el conocimiento para crear soluciones aplicables a estos mercados, pero se encuentran a menudo limitadas por sus propias competencias. La "orquestación" de red les proporciona el acceso a aquellas competencias clave necesarias para competir.

## **Conclusión: La competencia en un mundo "plano"**

Las competencias clave son aquellas habilidades de una empresa que resultan difíciles de imitar por sus rivales y que se pueden emplear en muchos productos y mercados. Las organizaciones pueden beneficiarse de ellas y extenderlas para fomentar el crecimiento de sus negocios, tal y como Honda utilizó sus conocimientos sobre motores pequeños para pasar de motocicletas a automóviles, de éstos a cortadores de césped y a máquinas quitanieves.

No obstante, y dado que nos movemos hacia un mundo de redes, la fuerza de las empresas residirá, cada vez más, no tanto en las competencias que poseen, cuanto en su capacidad de conectar con aquellas que poseen los demás o de "orquestar redes". Mientras las competencias de coser y fabricar parecen fundamentales para un negocio próspero de ropa, el caso de Li & Fung demuestra que la empresa que se dedica a él no tiene necesariamente que dominarlos ella misma. Por el contrario, esta aparente carencia le otorga más flexibilidad para introducirse en distintos mercados e industrias.