

Caso Benetton: estrategia de éxito

Benetton es una de las historias de éxito más espectaculares de nuestros días. Ha crecido desde cero hasta unas ventas que superaron los mil millones de dólares en 1988. Lo que hace este crecimiento más remarcable es que ha sido obtenido en un sector tremendamente maduro, como es el de géneros de punto, y en un entorno no especialmente favorable: el norte de Italia, con unos niveles salariales que no tienen nada que envidiar a los de las zonas más avanzadas de mundo. También es remarcable la consistencia de este crecimiento: durante más de diez años, la empresa fue creciendo a ritmos superiores al 25 por 100, desmintiendo a los que cada año pronosticaban el “frenazo”.

Luciano Benetton ha definido siempre la estrategia de su empresa como un intento de llevar la moda al “nivel industrial”, sacándola de la “fase artesanal” en la que todavía se mueve. Además de ello, **pretende que su empresa tenga un “enfoque global”**. Analicemos en detalle las implicaciones de esta estrategia:

- Para tener éxito en el negocio de la “moda”, una empresa necesita una adaptación constante a los gustos de su clientela. Necesita, por tanto, estar en contacto muy próximo con sus clientes y una **gran flexibilidad para dar rápida respuesta** a los cambios de tendencia. Para ambas cosas se necesitan rápidos circuitos de *feed-back*.
- Ser “industrial” significa la búsqueda de volumen y planificación, con todas las economías de escala que ello conlleva. Esta eficiencia proporciona la posibilidad de ofrecer buen diseño y muy buena calidad a precios moderados.
- Por último, el “enfoque mundial” es necesario para cumplir los dos objetivos anteriores. Es necesario para obtener economías de escala (ventajas industriales), pero también se percibe como positivo por los clientes (atractivo de la moda).

Desde luego, estos puntos son, a primera vista, contradictorios: la moda siempre se ha considerado artesana, más que industrial, y se podría argumentar que su industrialización destruiría su atractivo de distinción y su capacidad de responder a los gustos más variables. En pocas palabras, **¿cómo se puede planificar y seguir siendo flexible?** Por razones parecidas, se podría decir que un auténtico “enfoque mundial” va en contra de la necesaria adaptación a los diferentes gustos en todo el mundo. Sin embargo, lo cierto es que Benetton saca su gran fortaleza de la búsqueda simultánea de esos objetivos, como ahora veremos.

Benetton se describe a sí misma como una “compañía desintegrada verticalmente”. Esto significa que subcontrata la mayoría de sus actividades (cerca del 95 por 100) en fabricación, distribución y ventas. Pero están lejos de ser un simple bróker: mantienen un estrecho contacto con todos sus subcontratistas. De este modo, pueden beneficiarse de la eficacia de una empresa grande e integrada.

Por ejemplo, las compras de materias primas están centralizadas. De esta forma, obtienen economías de escala enormes en el principal elemento de coste de sus productos.

Un pequeño ejército de más de 200 subcontratistas lleva a cabo la fabricación, y recibe de Benetton las materias primas, o los artículos en proceso de creación, devolviéndoles los productos terminados. Las únicas actividades que Benetton mantiene en el interior son el tinte y el corte. Las razones de conservar estas actividades son claras: es ahí donde puede utilizarse la alta tecnología mediante procesos químicos complicados en el primero, y CAD/CAM en el segundo. De nuevo, como en el caso de las compras, “el ser grande” ofrece aquí una fuente importante de ventaja competitiva.



Benetton persigue sistemáticamente subcontratar cada vez más actividades de fabricación. Por ejemplo, la compañía siempre había dado el acabado final a todas las prendas, porque no encontraba un subcontratista adecuado para hacer ese trabajo. Después de unos años, pensaron que los directores de las dos plantas de acabado podrían trabajar por su cuenta, y les ayudaron a comprar las plantas, comenzando a subcontratarles esta actividad.

Como hemos dicho, las relaciones de Benetton con sus subcontratistas son muy estrechas. La compañía mantiene lo que ellos mismos denominan un “cordón umbilical” asegurando, entre otras cosas, los planes de producción para todos sus subcontratistas, previendo sus necesidades de material, suministrándoles listas de trabajos, precios estándar y costes, así como asistencia técnica para asegurar que su calidad cumple con el nivel de Benetton. Dos características notables de este “cordón umbilical” consisten en que Benetton permite (e incluso anima) a sus empleados a comenzar a dirigir unidades de subcontratación en su tiempo libre; también exige la exclusividad de sus subcontratistas: para poder funcionar como una entidad coordinada, Benetton necesita saber que está disponible toda la capacidad para un programa de fabricación sumamente volátil.

Benetton obtiene de este sistema de subcontratación claras ventajas sobre lo que la producción interior podría ofrecer:

- **Máxima flexibilidad:** cuando la compañía tiene que fabricar de un determinado artículo más cantidad de lo previsto, porque así lo exige la moda, los subcontratistas pueden fácilmente hacer horas extras o trabajar durante el fin de semana. Esto le resultaría difícil a una compañía con más de 10.000 trabajadores. Esta flexibilidad es crucial para una compañía de modas. Benetton puede “reabastecer” sus tiendas a mitad de la temporada gracias a la flexibilidad de su sistema productivo.
- **Costes muy bajos:** en operaciones de baja cualificación (como es el ensamblado de prendas), intensivas en mano de obra, una supervisión minuciosa es esencial para obtener productividad laboral. Y no existe una supervisión más minuciosa que la del propietario de un negocio familiar con no más de una docena de empleados. En otras operaciones, el constante esfuerzo de cientos de pequeños empresarios para encontrar la forma de reducir los costes es la mejor manera de obtener una alta productividad. Esto ocurre especialmente en un campo donde la contención de los costes proviene con frecuencia de “buenas ideas”, más que de grandes adelantos tecnológicos. En cualquier caso, es importante tener en cuenta que subcontratar no es una forma de reducir los salarios, sino los gastos generales, y de mejorar la eficacia: los trabajadores de un subcontratista ganan, por lo general, lo mismo que en una gran empresa. El “ahorro” está en la menor necesidad de supervisores y en que los trabajadores son más eficientes.

De esta forma, Benetton saca una gran fuerza de la cooperación. Su estrategia competitiva se basa en sus subcontratistas, que le dan la flexibilidad necesaria y bajos costes; y sus tiendas, que ofrecen un servicio excepcional y *feed-back* de su mercado. Estas cuatro características (flexibilidad, bajos costes, buen servicio y contacto inmediato) son, exactamente, la fuente de las ventajas competitivas de Benetton y todas vienen a través de la cooperación.