

MODULO 3

CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Lección 3

CAPACIDADES INTERNAS COMO VENTAJA

Ahora voltearemos al otro lado de la moneda y veremos el insourcing como ventaja. Insourcing y outsourcing son decisiones dinámicas, no estáticas. Estas decisiones deben ser reexaminadas constantemente, ya que lo que es óptimo hoy puede no necesariamente ser óptimo mañana.

Cualquier actividad que su empresa pueda hacer mejor que otras debe contar con recursos, a menos que haya razones excepcionalmente fuertes para hacerlo de otra manera.

Insourcing y outsourcing son decisiones dinámicas, no estáticas. Estas decisiones deben ser reexaminadas constantemente porque lo que es óptimo hoy puede no ser necesariamente óptimo mañana. Para cualquier actividad, el socio externo más capaz puede no permanecer así para siempre. Del mismo modo, las capacidades internas deben actualizarse constantemente para que su ventaja competitiva no se vea afectada por la inercia o la complacencia.

Hemos analizado Amazon a través de una lente en el escenario de cómo la empresa está obsesionada con deleitar a cada cliente por cada transacción.

Examinemos Amazon una vez más, esta vez desde la lente detrás del escenario de las capacidades internas.

Hace unos 15 años, el liderazgo de Amazon discutió si deberían externalizar los almacenes. La decisión dependía de si Amazon podía o no desarrollar

capacidades internas para administrar los almacenes mejor que cualquier socio externo. Llegaron a la conclusión de que tenían muchas ganas y podían hacerlo.

Desde su decisión de mantener los almacenes internos, los líderes de Amazon han hecho todo lo posible para convertirlos en los centros de cumplimiento más eficientes y receptivos del mundo. El objetivo principal ha sido seguir reduciendo el intervalo de tiempo entre el momento en que un cliente realiza un pedido y recibe los productos, al tiempo que minimiza los costos de inventario y envío.

Además de decidir cuántos centros de cumplimiento construir, dónde construirlos y el tamaño de cada centro, el aspecto más importante de la gestión de los centros de cumplimiento ha sido la automatización continua. Amazon ha realizado muchos movimientos con respecto a la automatización dentro de los centros de cumplimiento.

En 2012, Amazon adquirió Kiva Systems, una de las compañías de robótica líderes en el mundo centrada en la automatización de almacenes. En lugar de que los trabajadores (conocidos como recolectores) caminen millas cada día para recuperar artículos de los estantes, los robots entregan los artículos a los recolectores. Esto ha eliminado el tiempo perdido simplemente caminando en el almacén. Como resultado, la productividad promedio del recolector ha aumentado de aproximadamente 100 artículos por hora a tres o cuatro veces más.

<https://www.youtube.com/watch?v=ULswQgd73Tc>

Los robots almacenan artículos en estantes móviles de una manera aparentemente aleatoria. Como las máquinas recuerdan dónde se coloca cada artículo, no es necesario almacenar, por ejemplo, todos los tubos de pasta de dientes en un estante. En cambio, los artículos se pueden colocar en función del espacio disponible y la velocidad de recuperación. Por lo tanto, es

completamente posible colocar un tubo de pasta de dientes junto a un juego de mesa y una licuadora de cocina.

Como se observó en un artículo de una revista, los almacenes de Amazon "se ven como juegos de acción en vivo de Chutes and Ladders, zumbando con un sistema meticulosamente coordinado de cintas transportadoras, diapositivas y máquinas que hacen todo, desde adjuntar etiquetas a cajas para verificar el peso para el control de calidad".

Los sistemas de TI de Amazon también conectan datos sobre artículos en almacenes al sistema de colocación de pedidos en el sitio web de la compañía. Cuando un cliente está listo para hacer un pedido, así es como Amazon puede decirle cuándo se entregará cada artículo.

El caso de Amazon que acabamos de ver es un vívido ejemplo de cómo una empresa debe seguir actualizando constantemente sus capacidades internas para mantener una ventaja competitiva. Si bien la combinación de capacidades que una empresa elige internalizar siempre es específica de la empresa en particular, los principios generales que discutimos anteriormente son universales.

CAPACIDADES INTERNAS COMO DISCUSIÓN DE VENTAJA

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Tome su propia compañía u otra compañía que conozca bien y concéntrese en las tres actividades más importantes que la compañía ha elegido realizar internamente.

En los últimos dos años, para cada una de estas actividades, ¿qué ha hecho la compañía para mejorar sus capacidades? ¿Podría la compañía haberlo hecho mejor? ¿Si es así, cómo?

EXPERTO EN ESTRATEGIAS GLOBALES DE NEGOCIOS



En los próximos dos años, ¿qué podría / debería hacer la compañía para actualizar cada una de estas capacidades aún más?

