

Alternativas a la integración vertical

Besanko et al., c. 4

- Hasta ahora hemos considerado sólo dos casos extremos:
 - Empresas completamente independientes:
 - Relaciones +/- puntuales
 - Relaciones a través de contratos explícitos o contratos estándar
 - Integración vertical

- Pero hay otras alternativas "híbridas":
 - Integración Parcial
 - Concesionarios – Franquicias
 - Redes de proveedores
 - Alianzas estratégicas y joint-ventures
 - La empresa virtual
 - El caso de Dell

Integración Parcial

Entre dos etapas de producción A y B:

- **Integración total:** toda la producción de A se vende internamente y todas las necesidades de B son satisfechas en la propia empresa (típico en el acero)
- **Integración parcial:** la empresa no es autosuficiente en las fases A y/o B
 - Coca Cola y Pepsi (embotelladores externos y división propia)
 - GM (división de marketing y contrata servicios externos)

Ventajas de la integración parcial

- Expansión de producción (a través del mercado) sin necesidad de realizar grandes inversiones
- Adquisición de información sobre calidad y costes:
 - Mercado: suministra información para evaluar divisiones internas
 - Divisiones internas: suministran información para evaluar proveedores externos
- Mejora de la **posición negociadora:**
 - Frente a proveedores externos: fuente

Desventajas de la integración parcial

- Desaprovechamiento de economías de escala
- Problemas de coordinación:
 - En diseños
 - Sincronización de la producción

Concesionarios - Franquicias

- Gasolineras, hoteles, restaurantes, tiendas de ropa, electrodomésticos, intermediación financiera
- McDonalds, Benetton, concesionarios Seat
- El **franquiciado** es propietario de un comercio minorista que usa la marca del **franquiciador**, al que suele comprar bienes y servicios para su venta posterior
 - Franquiciado paga canon fijo y derechos porcentuales (royalties)
 - Franquiciador ofrece:

Concesionarios - Franquicias

Ventajas:

- Incentivos: franquiciado interesado en mantener costes bajos, cuidar instalaciones y servicio a clientes
- Aprovechamiento de competencias específicas del franquiciado: conocimiento del mercado local
- Ventajas similares a las de la utilización del mercado
- Además permite aprovechar algunas ventajas de la integración vertical:

Concesionarios - Franquicias

Desventajas:

- Retención por parte del franquiciador: otros establecimientos próximos
- Solución de problemas de oportunismo y coordinación sólo parcial:
 - Posible abuso de la marca por parte de franquiciados
 - Problemas de coordinación

Concesionarios - Franquicias

Ejemplo : McDonald's

- Una fracción importante de los establecimientos son franquicias
- En muchos contratos de franquicia, el franquiciado es el dueño del local comercial.
- Esto no es así en el caso de McDonald's ¿Por qué?
- Especificidad de los activos: local comercial ha de tener características distintivas.
 - Posible retención por parte del franquiciador
- Otro activo específico: conocimiento de métodos de gestión McDonald's (la empresa proporciona el aprendizaje: "Hamburger University")
- McDonald's valora la calidad del servicio (reputación)
- Concesionarios tienen incentivos a bajar la calidad y los costes → controles y supervisión

Redes de proveedores

- Empresas japonesas, en general:
 - menos integradas que las europeas y americanas
 - más especializadas en una fase de la cadena vertical
- Ejemplo: industria del automóvil (años 80)
 - los 10 mayores productores de coches japoneses subcontrataban el 75% de los inputs ...
 - ... pero la relación con los proveedores **no es "de mercado"**

Relación comprador-proveedor en la industria del automóvil

- **Modelo Tradicional** (años 70 en USA)
 - contratos puntuales, búsqueda de reducciones de precio, amenaza de cambio de proveedor
 - flujo de información reducido ⇒ poca coordinación
 - problemas con la calidad, diseño y entrega
- **Modelo de colaboración** (Japón → años 90 en USA)
 - importancia de las relaciones con los proveedores
 - cooperación e intercambio de información
 - práctica del "just-in-time" (justo-a-tiempo)
 - redes de empresas (asistencia mutua, confianza, intercambio de información)

Relación comprador-proveedor en la industria electrónica

- Reino Unido:
 - Fabricantes de electrónica utilizan proveedores externos para trabajos muy específicos
 - Contratos puntuales que especifican precio, calidad, etc.
 - Proveedores sirven a muchas empresas
- Modelo de colaboración (Japón)
 - Relaciones a largo plazo entre proveedores y empresas clientes
 - Proveedores realizan tareas más amplias y sofisticadas (diseño)
 - Mayores inversiones específicas (integración de cadenas de suministro, maquinaria especializada)

Boeing:

- Modelo 777: 500-700 "proveedores"
- Modelo 787: 100 "partners"
- "Proveedores": proveen el producto que se les pide
- "Partners": comparten la responsabilidad sobre el proyecto
- Equipos de Boeing y los distintos partners se reúnen en la sede de Boeing para trabajar conjuntamente en la configuración del avión (esto lo hacía antes Boeing en solitario)
- Partners construyen sus propias fábricas/líneas de montaje para la parte del avión que les corresponde
- Boeing celebra reuniones periódicas con todos los

Características de las redes de empresas

- Relación a largo plazo
- Cooperación estrecha entre proveedores y clientes
- Cada proveedor sirve a uno o pocos clientes
- Proveedor también está involucrado en el proceso de diseño y evaluación de los prototipos (intercambio de información)
- Mayores inversiones específicas

"Keiretsu"

- Un caso especial de las redes de empresas es el "Keiretsu" en Japón
 - **Ej. Mitsubishi:** Mitsubishi Motors, The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Mitsubishi Trust, Mitsubishi Chemical, Mitsubishi Electric, Kirin (cerveza), Nikon,...
 - Integran la mayor parte de las etapas de la cadena de valor (incluyendo, por ejemplo, bancos)
- Relaciones a largo plazo cimentadas por:
 - Intercambios accionariales e intercambio de consejeros de administración

Contratos implícitos y relaciones a largo plazo

- ¿Cómo es posible que funcionen las redes de empresas sin contratos explícitos?
 - ¿Incentivos?
 - ¿Intercambio de información?
 - ¿Inversiones específicas?
- Contratos implícitos: acuerdo no formalizado entre las partes que regula la relación
- ¿Cómo se asegura el cumplimiento del contrato implícito?

La "empresa virtual"

- Casi todas las actividades de la cadena del valor están subcontratadas.
- Es más bien una red de empresas independientes pero estrechamente coordinadas
- Idea detrás de la empresa virtual:
 - Avances en las tecnologías de la información:
 - Permiten comunicación más estrecha: internet
 - Permiten reducir especificidad de las inversiones: producción asistida por ordenador → herramientas programables

Ejemplo

- **Aprilia**
 - En Aprilia: diseño, ensamblaje, venta, administración (1500 empleados)
 - Componentes y piezas están subcontratados (5000 empleados)
 - Aprilia controla la calidad del producto final y las piezas, controla también algunas fases del proceso de producción (carrocería y pintura)
 - Para reducir el riesgo de perder información produce ella misma los componentes más innovadores

Dell Computer

- Entre 1994 y 1998, los ingresos de Dell Computer pasaron de \$3.5b a \$18.2 y los beneficios de \$149m a \$1.5b, en 2004 los ingresos fueron de más de \$40b
- Método de venta directa
 - Catalogo, fax, teléfono, Internet (1996)
 - No utiliza distribuidores y revendedores
- Plantas de producción en Tejas, Irlanda, Malasia, China y Brasil

Dell Computer

- Especialmente centrada en **grandes clientes**
 - El 70% de las ventas a clientes que gastan más de \$1m/año
 - Cliente experto que puede comprar directamente
- Productos **ajustados a las necesidades de los clientes**
 - No hay producción de ordenadores estándares
- Pedido → Planta de producción → Ensamblaje → Zona de carga de software → UPS, Airbone Express
 - Todo el proceso tarda 36 horas

Dell Computer

- **Relación con los proveedores**
 - Dell subcontrata todos los componentes
 - Menos proveedores y localizados cerca de sus plantas de producción
 - Sistema "just in time" (justo-a-tiempo): algunos componentes ni pasan por la planta de producción (ej. las pantallas de Sony)
- **Gestión del inventario**
 - El inventario es de sólo 7 días (competencia 2 meses)

Dell Computer

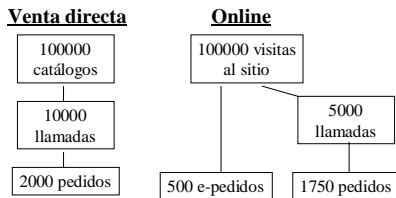
- Dell ofrece precios más bajos que sus competidores directos
- ¿Por qué? Costes más bajos
 - Inventario corto → precio de los componentes baja rápidamente (2,5% al mes)
 - Inventario corto → menos capital inmovilizado
 - No hay publicidad con revendedores y distribuidores
 - Margen de los distribuidores y revendedores

Dell Computer

- ¿Por qué IBM tiene dificultades en imitar a Dell?
 - Compromiso: no es fácil utilizar dos sistemas de ventas
 - Distintos recursos, revendedores no están satisfechos, costes hundidos
 - Complejidad: el sistema no funciona si sólo se imita una parte
- ¿Y nuevos competidores? → Dell ya tiene éxito
 - Nuevos competidores tendrían que quitar clientes a una empresa con éxito

Dell Online

- En julio de 1996 Dell empieza su actividad online → 6 meses después vende más de \$1m al día



Dell Online

- Asistencia post-venta online: reduce los costes
- Páginas WEB ajustadas a los grandes clientes ("Dell Premium Pages")
 - Interacción con el cliente antes, durante y después de la compra
- ¿Por qué Dell ha tenido tan éxito con Internet?
 - Internet es una extensión directa de su modelo de ventas

Alianzas estratégicas – Joint ventures

- Alianza estratégica: dos o más empresas acuerdan colaborar para un proyecto concreto o intercambiar información o recursos productivos
- Alianzas estratégicas:
 - **Horizontales:** empresas en el mismo sector (Daimler-Benz y United Technologies: proyectos de desarrollo de motores)
 - **Verticales:** entre proveedores y clientes (TI y Acer: alianza para producción de chips de memoria)

Alianzas estratégicas – Joint ventures

- ¿Cuándo son óptimas las alianzas estratégicas?
- Cuando hay razones de peso para "comprar" y para "hacer"
 - Complejidad e incompletitud contractual importantes: ¿H ó C?
 - Inversiones específicas: ¿H ó C?
 - Muy costoso desarrollar las capacidades necesarias para llevar a cabo una determinada actividad dentro de la empresa: ¿H ó C?

- Posible **ventaja** de las alianzas:
 - Combinar lo mejor del mercado y de la integración vertical
- Posible **desventaja**:
 - Combinar lo peor del mercado y de la integración vertical