

**Canales:
diseño y gestión de los canales de
aprovisionamiento y distribución**

Starbucks frente a McDonalds

Los establecimientos de Starbucks son propiedad de la empresa.

Los establecimientos de McDonalds son a menudo franquicias.

Ambas cadenas se preocupan por la uniformidad.

Ambas cadenas se preocupan por el rendimiento de cada uno de sus establecimientos.

¿A qué se deben estas diferencias?

Chevron

Es difícil hacer un seguimiento de los investigadores:

- Es difícil controlar la intensidad con la que alguien piensa.
- Las ideas tardan mucho en afectar a la demanda.
- Su impacto depende de otros factores.

¿Cómo puede motivar Chevron a sus empleados para que trabajen duro?

May Company 1

May Co. es uno de los grupos de grandes almacenes comerciales más grandes de EEUU, con unas ventas anuales que superan los 10.000 millones de dólares.

Los distintos departamentos usan lenguajes diferentes para referirse a productos, ventas, márgenes de beneficios y precios.

¿Cómo pueden los directivos del grupo saber lo que está pasando?

May Company 2

Casi toda la ropa que vende May Company se fabrica en países asiáticos donde los salarios son bajos.

Parte de esta ropa la importa con su firma la propia May Company y el resto lo compra a intermediarios de EEUU.

Las prendas que compra a intermediarios suelen estar más de moda: varían más de un año a otro.

¿Por qué May Company no firma ropa más moderna?

Continental Airlines

Si Continental subcontrata sus operaciones aeroportuarias con otra aerolínea, tiene que compartir información sobre reservas y operaciones aéreas.

- La información es de su propiedad.
- Los sistemas de información de Continental usan un hardware diferente.
- Hay que enseñar a los agentes a utilizarlos.

¿Externalizará Continental sus operaciones aeroportuarias?

SAP

SAP ha diseñado un software que permite que todos los departamentos de la empresa compartan el mismo sistema de información.

La ventaja: es más fácil compartir información entre departamentos.

¿Por qué no adoptan todas las empresas este tipo de software estandarizado?

State Farm

Los agentes de seguros recaban información sobre los clientes y se la transmiten a State Farm.

La red posee unas características prácticamente perfectas para realizar esta tarea.

¿Por qué ha tardado tanto State Farm en comercializar sus productos por Internet?

¿Qué compañías de seguros tienen más probabilidades de usar Internet?

Burger King 1

Si Burger King toma por sí misma decisiones publicitarias locales, se asegura de que la publicidad se lleva a cabo.

- Los franquiciados pueden ser reticentes a contratar anuncios: pagan todos los costes y sólo reciben una parte de los beneficios.

No obstante, los franquiciados están en mejor posición para evaluar la necesidad de publicidad en el ámbito local.

¿Cuál es la solución?

Burger King 2

En Burger King, los clientes forman una cola, un empleado anota el pedido y otro les trae la comida.

En McDonalds los clientes hacen cola detrás de cada una de las cajas y el mismo empleado anota el pedido y trae la comida.

El procedimiento de McDonalds es más rápido y a los clientes les gusta más.

¿Por qué no cambia Burger King?

Sloan

En Sloan los profesores de marketing están todos en el E56, al otro lado del aparcamiento y separados del resto de la escuela.

En Chicago las oficinas de los profesores de marketing están repartidas por toda la escuela.

¿Es importante esta diferencia?

Adquisición de Houston Oil and Minerals Corp. por Tenneco en 1980

Houston Oil era una empresa de prospecciones petrolíferas de gran éxito.

Éste se debía en gran medida a su mano de obra, motivada por las comisiones, agresiva y emprendedora.

En aquélla época Tenneco era el mayor grupo industrial de EEUU, y entre sus actividades se encontraba la distribución de petróleo.

¿Por qué fracasó la adquisición?

Reebok frente a Nike

Ambas empresas compiten por los mismos clientes.

Nike:

- Ningún producto es fabricado por un único proveedor.
- Ningún proveedor único representa un elevado porcentaje de su negocio.
- Cambia de proveedores periódicamente.

Reebok:

- El 50% de sus productos están fabricados por un único proveedor.

Reebok frente a Nike

Ventajas de un proveedor único:

- Están más dispuestos a invertir en recursos.
- Disfrutan los beneficios de las economías de escala.
- Hay menos encargados de tomar decisiones y menos entradas.
- Se dan más interacciones regulares.

Desventajas de un proveedor único:

- La exclusividad da poder de mercado (relacionadas con los incentivos).
- Los riesgos no se diversifican: fallos técnicos, disputas.

Cuestiones de coordinación e incentivos

Cuestiones de coordinación:

- La realización óptima de una tarea puede que dependa de que otras se completen.
- Los problemas de coordinación surgen tanto entre empresas como en el seno de las mismas.

Cuestiones de incentivos:

- Puede que empresas y empleados tengan objetivos distintos.
- La cuestión de los incentivos surge tanto entre empresas como en el seno de las mismas.

Coordinación: ¿cuándo es difícil?

Demasiadas entradas (American Airlines).

Quienes deciden están demasiado lejos de la información (estructura centralizada).

Toma de decisiones en manos de demasiadas personas (estructura descentralizada).

Especialización:

- Lenguajes distintos (May Co.).
- Sistemas de información distintos (Continental).

Problemas de incentivos (Continental).

¿Cómo afecta la externalización a la coordinación?

La coordinación es difícil dentro de las grandes empresas:

- Quienes toman las decisiones están demasiado lejos unos de otros (descentralización).
- Quienes toman las decisiones están demasiado lejos de la información (centralización).
- Resulta difícil calcular el impacto de las acciones (Chevron).

La coordinación es difícil entre empresas:

- Aprovechamiento: hay que negociar precios y condiciones (Knez y Simester).
- Hay más encargados de tomar decisiones (Burger King).
- Cuestiones de incentivos: información propia (Continental).
- Es más difícil llevar a cabo la estandarización (Continental).
- Es más difícil implantar otros mecanismos de coordinación (coemplazamiento).

Incentivos: ¿cuándo surgen problemas?

Los objetivos no concuerdan:

- Dentro de las empresas: vacaciones.
- Entre empresas: precio de venta al por mayor.

Consecuencias:

- *Antiselección*: distorsión de la información
- *Riesgo moral*: distorsión de acciones y decisiones.

Nótese la relación entre las cuestiones de incentivos y de coordinación.

¿Cómo afecta la externalización a los incentivos?

A nivel de departamento hay propietarios en lugar de empleados.

- Ayuda si los objetivos concuerdan: gestión de empleados.
- Perjudica si los objetivos no concuerdan: proceso de servicio de comidas en Burger King.

Alinear incentivos por medio de contratos

Ejecución de contratos:

- Medidas de entrada (contables).
- Medidas de salida (vendedores).

Dificultades:

- Múltiples tareas.
- Rendimiento de grupo.
- Incertidumbre.

Soluciones intermedias

Externalizar no es la única opción.

Integración vertical – *Chicago Tribune*.

Franquicias – *Pizza Hut*.

Concesión de licencias – *Tiger Woods*.

Cooperativas – *Ace Hardware*.

Empresa en participación – *PowerPC*.

Alianzas estratégicas – *Coca-cola y McDonalds*.

Externalización – *Nike*.

Canales diferentes para segmentos diferentes:

Pueden crear problemas de coordinación y de incentivos (State Farm).

Bose: programa JIT

Coordinación:

Estandarización (sistemas de información).

Coemplazamiento.

No negociación de precios y condiciones.

Incentivos:

Los propietarios vigilan a los empleados de los proveedores (bueno).

Da poder de mercado a los proveedores (malo).