

Estudios de caso sobre límites verticales de la empresa: 2001 - 2007



por **Marcos Gallacher**, profesor de Organización Empresaria, UCEMA.

En este trabajo analizamos un posible determinante de la eficiencia lograda: el diseño de los “límites verticales” de la organización. Entendemos por esto a la decisión de integrar verticalmente procesos dentro de la estructura jerárquica o, por el contrario, ceder estos mismos procesos para que sean llevados a cabo por agentes de mercado (terceros). La decisión analizada aquí puede ser resumida como “integrar versus tercerizar”.

El problema resulta de relevancia para muchas organizaciones, de hecho el éxito o fracaso de un emprendimiento frecuentemente gira alrededor de hasta dónde la empresa elige concentrarse en alguna etapa de la cadena de valor, o por el contrario, participar en varias de estas etapas. En nuestro país pocos estudios centran la atención en esta problemática. En relación a los problemas de “límites verticales” lo planteado hace más de medio siglo por Herbert Simon (Premio Nóbel 1979) todavía parece tener vigencia:

....a la literatura administrativa no le falta “teoría”, como no le faltan estudios descriptivos y empíricos. Lo que falta es un puente entre una y otros, de manera que la teoría proporcione una guía para trazar los experimentos y estudios “críticos”, en tanto que los estudios experimentales suministren una prueba severa y correctora de la teoría.¹

Este trabajo presenta un resumen de algunos estudios de caso sobre “límites verticales” realizados por alumnos del curso de Organización Empresaria del programa Maestría en Dirección de Empresas de UCEMA. Estos estudios difieren tanto en el tipo de problema analizado como en su profundidad. Los estudios, sin embargo, constituyen un buen “pantallazo” de los múltiples problemas relacionados a esta temática.

Enfoques parciales

El problema de internalizar o no procesos productivos es frecuentemente abordado en forma parcial. Por un lado, es frecuente oír frases del tipo “la empresa debe concentrarse en su *core business*, cediendo a terceros actividades que no pertenecen a este *core*.” Esta recomendación es

inútil: ¿qué factores determinan que cierto proceso sea parte del *core* de actividades de la firma, o, por el contrario, que no pertenezca a este conjunto? En definitiva, la recomendación dice sólo una obviedad: la empresa debe realizar aquello que puede realizar mejor que terceros. Lo que un esquema conceptual debe hacer es, precisamente, explicar cuáles son los determinantes o las variables que hacen que una actividad sea llevada a cabo en forma más eficiente por agentes de mercado, en contraposición con agentes (empleados) de la propia organización.

Otro enfoque incompleto (o tal vez ingenuo) es el que plantea que comprar un bien o servicio en el mercado implica incurrir en sólo costos variables, mientras que producir este mismo bien o servicio requiere tanto costos fijos como variables. De acuerdo a este enfoque, si se denota por Q la cantidad de bien o servicio, por p el precio de mercado de este, por CFT el Costo Fijo Total de producir este bien o servicio, y por CVM el Costo Variable Medio del mismo (que se supone constante), se puede encontrar un “punto de indiferencia” por debajo del cual conviene “comprar” y por encima del cual conviene “hacer”. Este punto de indiferencia es una cantidad Q tal que se iguala: $p Q = CFT + CVM Q$. Despejando obtenemos $Q^* = CFT/(p - CVM)$. Este enfoque puede ser útil en ciertas circunstancias, sin embargo desconoce la importancia que tiene, para la decisión de “comprar o hacer”, aspectos relacionados a la naturaleza de los mercados en la cual la empresa eventualmente “compra”. Múltiples casos que hemos analizado sugieren que las decisiones sobre límites verticales no pueden comprenderse en forma adecuada si no se consideran aspectos relativos a estos mercados, en particular el grado de competencia que existen en ellos así como los costos de transacción (de diverso tipo) en los cuales hay que incurrir para poder comprar o vender en los mismos.

Los estudios de caso

El cuadro adjunto presenta un listado de treinta “estudios de caso” realizados por alumnos en el curso de Organización Empresaria que dicto en

1. Simon, H.A.(1945[1988]): El Comportamiento Administrativo. Editorial Aguilar.

la UCEMA (período 2001-2007). Por razones de espacio – y en algún caso de confidencialidad de información – prefiero no transcribir el listado completo de los autores. Estos trabajos son monografías de diverso grado de pulimento. Una mirada preliminar al listado de casos permite presentar algunos “hechos estilizados” (los números entre paréntesis se refieren al número de trabajo en el cuadro):

- Los problemas de “límites verticales” son ubicuos: empresas de muy diverso tipo toman decisiones sobre este tema. El listado además deja en claro la enorme complejidad (y especialización) de una economía moderna. Por ejemplo, la empresa Fresenius (13) decide la conveniencia de instalar sus propios centros de servicios de diálisis para pacientes con disfunciones renales (en lugar de vender sus productos a proveedores del servicio). Por otro lado, Nidera (23) y otras semilleras deciden ceder a terceros la importante tarea de cobro de regalías por el uso de material genético vegetal. ¿Qué motiva una decisión y la otra?
- Las decisiones que subyacen a los estudios presentados han conducido tanto a buenos como así también a malos resultados. La decisión de un grupo de productores ganaderos (16) de comprar un frigorífico y así “llegar en forma directa al consumidor” (eliminando un integrante de la cadena de valor) terminó en un fracaso. ¿Porqué? En cambio, la decisión de un productor forestal (25) de establecer un vínculo durable con un aserradero (“cuasi-integración”) tuvo un resultado favorable.
- Las “relaciones verticales” son frecuentemente complejas: por ejemplo, el “negocio de las marcas propias” (11) permite que una cadena de supermercados venda con su propia marca productos elaborados por un proveedor externo. Esta “cuasi-integración” posiblemente tiene ventajas para ambos: a algunos proveedores les puede permitir discriminar precios (por ejemplo, vendiendo producción con su propia marca a un precio más alto que la que se vende con la marca del supermercado), a otros proveedores en cambio les puede permitir vender su producto utilizando el capital reputacional de la cadena de supermercados. A su vez, al supermercado le puede permitir (por ejemplo) afirmar la presencia de marca en los consumidores.
- Las decisiones de límites verticales son especialmente importantes en momentos en que cambia la propiedad de una empresa. Cuando Bunge y Born vende la empresa Molinos Río de la Plata al grupo Pérez Companc (22) la gerencia entrante implementa una reorganización que tiene como

El éxito o fracaso de un emprendimiento frecuentemente gira alrededor de hasta dónde la empresa elige concentrarse.

resultado (entre otros) la venta del negocio de molinero de trigo para producir harina. En efecto, MRDP establece un joint-venture con Cargill, lo que da lugar a una nueva empresa (Trigalia) que es la que le provee de aquí en más las harinas. MRDP posteriormente cede su tenencia accionaria en Trigalia a Cargill. Por lo tanto, MRDP cede al mercado “en dos etapas” (primero parcial y luego totalmente) su negocio de molinero de trigo.

- Las decisiones de límites verticales se vinculan con aspectos psicológicos (naturaleza humana): algunos integrantes de la empresa (por ejemplo vendedores) pueden preferir seguir siendo empleados de la misma, mientras que otros (personal de sistemas) no verían mal dejar de ser empleados y pasar a formar parte de una empresa contratista de la misma (7). Otro estudio (15) muestra que técnicos y *managers* pueden diferir en forma marcada en las percepciones que tienen de la “dificultad” de integrar ciertos procesos. Estas distintas “percepciones” pueden ser fruto tanto de diferente conocimiento como así también intereses creados en uno u otro curso de acción.
- Un proceso de aprendizaje “evolutivo” frecuentemente guía a las decisiones de límites: la empresa Seagram’s (2) inicialmente decide organizar su distribución mediante la integración vertical (IV), luego desintegra el proceso a un tercero, para finalmente implementar una alianza estratégica con una empresa láctea (La Serenísima). El mecanismo de “prueba y error” parece estar presente.

Conclusiones

Este trabajo centra atención en un determinante de eficiencia: usar el mercado o la jerarquía interna de la organización para producir un cierto bien o servicio. El problema es relevante en un amplio espectro de organizaciones: desde pequeñas empresas agropecuarias o de servicios, hasta grandes multinacionales. Pero además, este problema también se presenta cuando un agente del sector público debe decidir cómo abastecer de cierto bien o servicio a la comunidad. ¿Se hará a partir de fuerza de trabajo dependiente de una organi-

zación pública o, por el contrario, se diseñará un acuerdo contractual con una empresa privada para que lo lleve a cabo?

Los “estudios de caso” comentados aquí sugieren que son varios los factores que determinan la decisión de dónde colocar los límites verticales. Leyendo varios de estos trabajos tam-

bién se percibe que sólo resulta posible avanzar en nuestro conocimiento si se emplea un marco conceptual teórico para interpretar las múltiples (y a veces contradictorias) evidencias. Al respecto, el área de la “economía organizacional”, de vigoroso desarrollo durante las últimas décadas constituye una rica fuente a consultar.

Relaciones verticales en organizaciones: integración y desintegración. Estudios de caso 2001-2007 (IP= integración vertical)

CASO N°	TEMA	CASO N°	TEMA
1	Empresa de consumo masivo implementa servicio de cobranza a través de una alianza de “cuasi-integración” con un tercero.	16	Empresa ganadera: IV hacia etapa faena.
2	Seagram’s: diversas alternativas de distribución. Integración Vertical, Joint Venture y otras. Cambios producto de proceso de aprendizaje.	17	Determinantes de decisión de terciarizar liquidación de haberes.
3	Sistemas de abastecimiento cadena de supermercados: terciarización de flota, centro único de abastecimiento y otros cambios.	18	Integración y terciarización en industria cosmética - costos contractuales, de lobby e incentivos.
4	IV o terciarización de mantenimiento de equipos. Actividades generales y actividades “específicas”.	19	Gran empresa nacional de medios: creación de centro de Servicios Compartidos.
5	Abastecimiento de lubricantes a pequeños clientes: IV vs terciarización.	20	IV de transformación de equipos de aire acondicionado para venta en mercado interno. Oportunismo, ocultamiento de información.
6	IV “upstream”: Cervecera (Quilmes) adquiere Maltería Pampa.	21	Terciarización; servicios de recupero de créditos y activos en riesgo.
7	Preferencias de fuerza de ventas y de personal técnico por (a) trabajar como empleados o (b) trabajar como proveedores externos.	22	Desintegración vertical: producción de harinas en Molinos RDP.
8	Outsourcing de labores agrícolas.	23	Nidera: gestión de cobranza de regalías de semillas de trigo, soja y maíz.
9	Cambios en relaciones verticales en industria automotriz 1970-2000.	24	Monsanto Argentina: Cuasi IV con centros de distribución y ventas.
10	Terciarización impresión de etiquetas.	25	Relación vertical entre empresario forestal y aserradero.
11	El negocio de las “Marcas Propias” en supermercados.	26	Coca-Cola Argentina: eficiencia del sistema de “integración afiliada” en proceso de embotellado.
12	Terciarización Servicios Logística: contrato entre GM y Ryder.	27	Cuasi- IV entre cadenas de supermercados y productores hortícolas.
13	IV en el mercado de diálisis: Fresenius Medical Center.	28	Insourcing o outsourcing de operación logística de post-venta.
14	Techint: empresa Exiros de abastecimiento industrial.	29	IV o terciarización local o internacional de “preforma” (envases plásticos). Demoras, riesgo cambiario.
15	IV en industria cosmética y farmacéutica: percepciones de técnicos y managers, comportamiento decisorio en cadena de valor, costos de transacción.	30	Fundición: nueva tecnología para fabricación de moldes (“hoyos”). Alto costo máquina. Diversas alternativas: terciarización, cuasi IV, IV.