

COMERCIALIZANDO SÓLO MARCAS

Algunos de los productos más cotizados del mundo son fabricados por un conjunto de empresas de las cuales la gran mayoría de las personas que los adquieren nunca ha oído hablar.

Desde hace algún tiempo, comenzó y prosperó en el mundo empresarial la tendencia a tercerizar las actividades que no eran centrales y/o fundamentales para el buen desempeño de las empresas, lo que les permitía concentrar sus recursos y esfuerzos en lo que consideraban su actividad principal, especialmente en lo que a producción se refería – ver *“Tercerizando las Actividades de Servicio”* (Estrategia Magazine N° 1) – Actualmente la tendencia a tercerizar se ha extendido más allá mostrándonos un nuevo panorama. Veamos que pasa.

Hacia el fin de los 80, los gurúes del mundo de los negocios predecían que las grandes compañías vivirían principalmente del comercio de sus marcas, entregando la tarea de fabricación de sus productos propiamente dichos a empresas de menor importancia.

Nike, el gigante de los calzados deportivos, fue una pionera en esa nueva forma de capitalismo. Sus más de 22.000 ejecutivos no se enfrentan a la fabricación de pares de zapatillas sino a planes y proyectos de marketing. La línea de producción ha sido totalmente tercerizada, respaldada por innumerables fábricas en todo el mundo. La misma tendencia, con mayor o menor tasa de tercerización, han seguido compañías como IBM, Coca Cola, Ericsson, Hewlett-Packard, Kodak, Microsoft y Motorola, por citar algunas de las más conocidas. Estas compañías utilizan su energía en campañas de divulgación de la marca como herramienta para cautivar a los consumidores.

La predicción de los gurúes se confirmó, excepto por un detalle: en lo referente al tamaño de las empresas encargadas de fabricar los productos, se equivocaron. Si bien hay muchas pequeñas fábricas trabajando para las grandes marcas, en la tercerización de producción también participan algunos gigantes.

Tomemos el caso de Flextronics, una empresa fundada en Silicon Valley (EEUU) con sede en Singapur; esta compañía tiene 95.000 operarios y fábricas en 29 países y de sus líneas de montaje salen consolas de juegos de Microsoft, teléfonos celulares de Ericsson, antenas de Motorola y cámaras para Kodak. El año pasado sus ventas superaron los 14 billones de dólares. Su mayor rival es Solectron, también originada en Estados Unidos y con una facturación superior a los 12 billones de dólares. Es fabricante de computadoras para IBM y de HP en el Brasil, con fábricas en San Pablo. Hoy las empresas que actúan en ese segmento superan, en conjunto, los 110 billones de dólares anuales de facturación.

Estas empresas comenzaron produciendo en pequeña escala en el inicio del proceso de tercerización; en la década del 90 crecieron a un ritmo del 20% anual, aunque en algunos casos la tasa de crecimiento fue mucho mayor. Este crecimiento sucedió cuando pasaron a trabajar para el sector de equipamientos electrónicos a pesar de que algunos especialistas decían que el fenómeno de tercerización no se expandiría notablemente en el campo de la tecnología debido a la complejidad de dicho sector. Fabricar zapatillas y accesorios deportivos es más simple que montar computadoras y DVD.

Hoy se ha vuelto difícil identificar los límites entre algunas empresas como Palm, Ericsson, Motorola o Panasonic y los fabricantes de sus productos. Además de producir los ítems de línea, las fábricas se encargan del embalaje, de la expedición y en ocasiones hasta de la asistencia técnica. En algunos casos inclusive, los fabricantes también intervienen en la investigación y en el desarrollo tecnológico.

Esta separación de “*dueños de marcas*” y “*fabricantes*” produce algunos interrogantes al analizar dichas situaciones. Por ejemplo: ¿porqué los dueños de las marcas tercerizan la fabricación de sus productos cediendo a los fabricantes la posibilidad de ganar mucho dinero?. Por más extraño que parezca, estas empresas economizan fortunas cuando dejan de fabricar sus productos, especialmente dentro del sistema económico-financiero de determinadas regiones. Mantener una industria implica pagar alquileres y salarios (más todos los otros gastos fijos) tanto en época de bonanza como cuando las ventas del sector están deprimidas. En cambio, para las empresas que fabrican “*sin marca*”, la caída de las ventas de un sector no producen mayores problemas, ya que la línea de producción dedicada al montaje de PC de una determinada marca puede, sin mayores complicaciones, pasar a fabricar impresoras para otra marca. Los fabricantes “*con marca*” no podrían hacer nada parecido.

Otra incógnita que surge observando de afuera este sistema es: si las empresas “*fabricantes*” se ocupan de todo el proceso de producción de un determinado equipamiento ¿por qué no comercializan un equipo con marca propia y pasan a competir directamente con sus clientes? La respuesta está en el hecho de que es mucho más barato fabricar un equipo que conquistar clientes, a pesar de que es sabido de que existe una franja de mercado donde los compradores se interesan solo en el precio o en los descuentos que puedan conseguir, sin preocuparse por la “*marca*” de lo que adquieren. Este segmento sí podría ser atendido por esos fabricantes “*sin marcas conocidas*”.

Pero una buena parte del mercado consumista, una gran mayoría de las personas que gastan fortunas en comprar equipamiento, compra un producto por la confianza que le ofrece determinada marca bien posicionada. Allí está el porqué de esa alianza entre fabricantes y marcas que lleva a que ninguno invada el espacio del otro. A ambos les conviene que así sea.