

# **Las Relaciones Fabricante- Distribuidor y su Impacto en la Cadena de Suministro**

**Santiago Kraiselburd**  
Zaragoza Logistics Center  
MIT Center for Transportation & Logistics  
Instituto de Empresa

skraiselburd@zlc.edu.es

## **Caso Práctico Roturas de Stock en Alquileres de Vídeo y DVD (EUA, '90s).**

Fuente(s): "Turning the Supply Chain Into a Revenue Chain," Gerard P. Cachon and Martin A. Lariviere, Harvard Business Review, March 2001, "Supply Chain Close-Up: The Video Vault," V.G. Narayanan and Lisa Brem, HBS Case Study 9-102-070

## El Problema Inicial

“Las **roturas de stock** eran el problema más grande de la industria. Entre el 20% y el 25% de los clientes dejaban la tienda sin el título que buscaban.”

Steve Roy, CFO de Movie Gallery  
(2º cadena en los EUA después de Blockbuster)

Fuente(s): "How to Induce Retailers to Reduce Stockouts?," V.G. Narayanan, Harvard Business School Note 9-103-080, 2003.

3

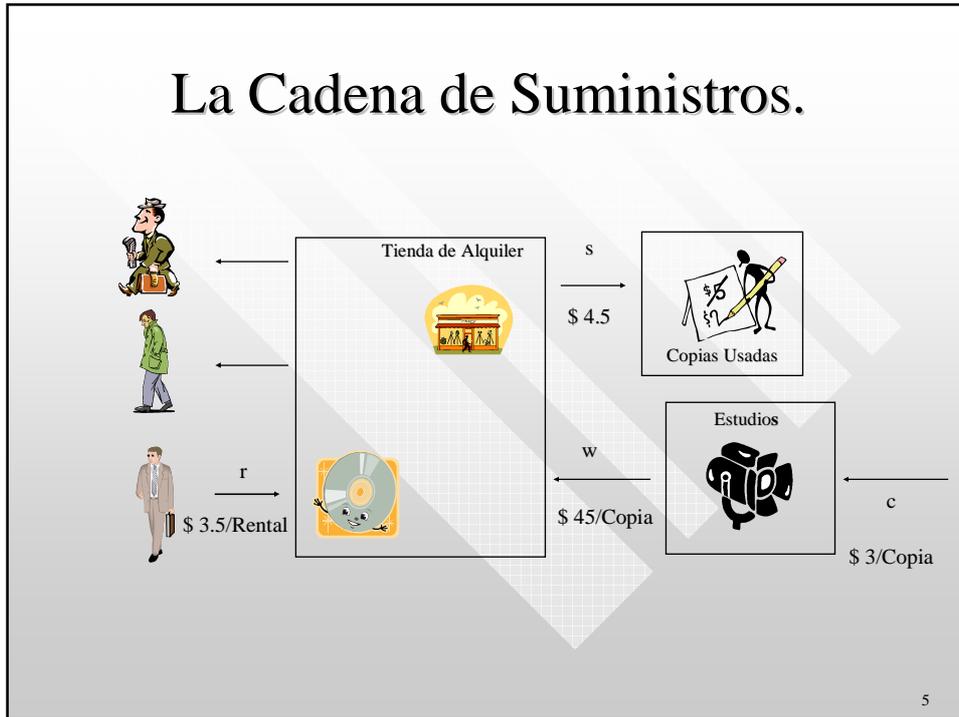


¿Por qué sucedía esto?

¿Por falta de conocimientos de logística por parte de las cadenas de tiendas?

¿Por contar con malas previsiones?

## La Cadena de Suministros.



5

## Consecuencias Económicas de las Decisiones de Inventario/Manufactura por separado

### El Punto de Vista de la Tienda

Costo por Copia	\$ 45
Copias Compradas	3
Egresos Totales	\$ 135
Alquileres por Copia (prom)	20
Precio por Alquiler	\$ 3,5
Precio de Copias Usadas en Rebajas	\$ 4
Ingresos Totales	\$ 222
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 87</b>

### El Punto de Vista del Estudio

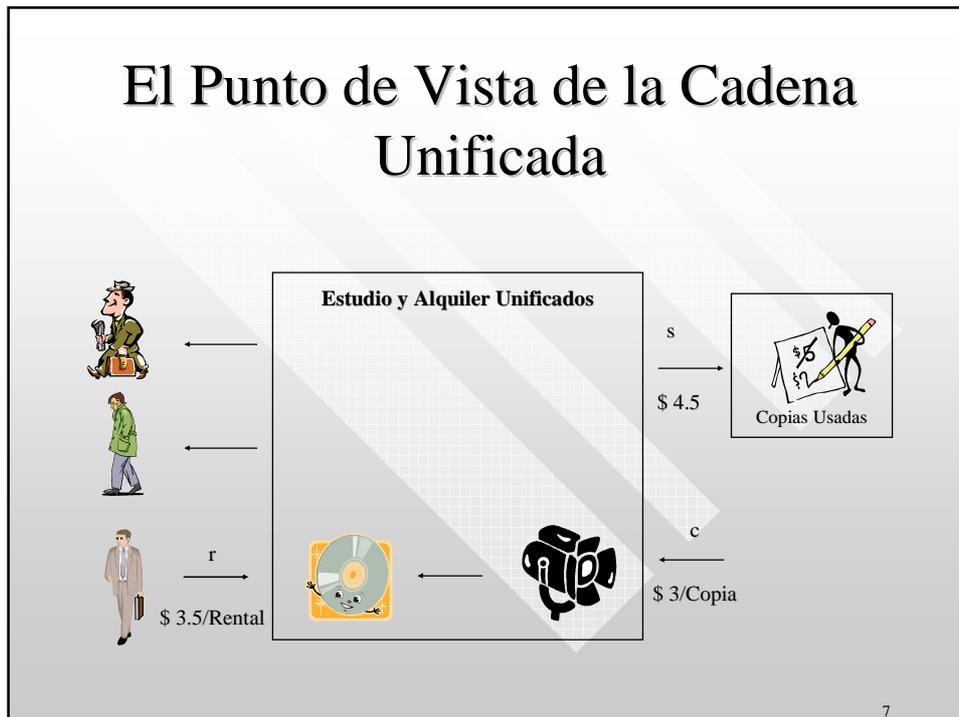
Costo de Produccion por Copia	\$ 3
Egresos Totales	\$ 9
Ingresos Totales	\$ 135
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 126</b>

### Resultados Totales de la Cadena (Tienda +Estudio)

Egresos Totales	\$ 9
Ingresos Totales	222
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 213</b>

6

## El Punto de Vista de la Cadena Unificada



## Consecuencias Económicas de las Decisiones de Inventario/Manufactura Unificadas

El Punto de Vista de un Negocio Unificado

Costo por Copia	\$ 3
Copias Compradas	10
Egresos Totales	\$ 30
Alquileres por Copia (prom)	10
Precio por Alquiler	\$ 3,5
Precio de Copias Usadas en Rebajas	\$ 4
Ingresos Totales	\$ 390
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 360</b>

## Consecuencias

1. **Las tiendas compraron menos copias (10 vs. 3)**  
=> Más clientes se quedaron sin lo que fueron a buscar (bajó el nivel de servicio).
2. **La cadena de suministros hizo menos dinero (\$ 360 vs. \$ 213)**  
=>Hubo menos dinero a repartir entre la tienda y el estudio.

¿Adonde fue el dinero perdido?  
¿Fue esto la consecuencia de malas practicas logísticas?

9



¿En qué se otras áreas impactaba la falta de alineación de incentivos?

# Consecuencias Económicas de las Decisiones de Marketing

## Publicidad en la Tienda: ej. impresión de folletos

### El Punto de Vista de la Tienda

Costo de la Publicidad	\$ 50
Alquileres Extra por Copia (%)	20%
Alquileres Extra por Copia (#)	4
Ingresos Extra	\$ 42
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 8</b>

### El Punto de Vista de un Negocio Unificado

Costo de la Publicidad	\$ 50
Alquileres Extra por Copia (%)	20%
Alquileres Extra por Copia (#)	2
Ingresos Extra	\$ 70
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 20</b>

## Publicidad en el Estudio: ej. impresión de pósters

### El Punto de Vista del Estudio

Costo de la Publicidad	\$ 5
Alquileres Extra por Copia (%)	10%
Alquileres Extra por Copia (#)	2
Ingresos Extra	\$ 0
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 5</b>

### El Punto de Vista de un Negocio Unificado

Costo de la Publicidad	\$ 5
Alquileres Extra por Copia (%)	10%
Alquileres Extra por Copia (#)	1
Ingresos Extra	\$ 35
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 30</b>

11

## Consecuencias(II)

1. Bajaron los gastos en publicidad a nivel de la tienda (\$ 50 vs. \$ 0)
2. Bajaron los gastos en publicidad a nivel del estudio (\$ 5 vs. \$ 0)
3. La cadena de suministros hizo menos dinero (\$ 360 + \$ 50 vs. \$ 213 + 0)

**Una vez más: ¿Adonde fue el dinero perdido?  
¿Fue esto la consecuencia de malas practicas de marketing?**

12

## Resumen de Causas

- Los estudios vendían sus vídeos a las tiendas de alquiler a **\$45**.
- Las tiendas los alquilaban por alrededor de **\$4**.
- Los viejos vídeos usados podían ser vendidos por **\$5** promedio.
- El costo marginal para un estudio de poner un vídeo adicional en la estantería de la tienda era inferior a **\$3**.
- Para salir sin ganar ni perder, **la tienda** tiene que alquilar el vídeo **10 veces**.
- Pero, el canal **solo necesitaría 1 alquiler!**

Fuente(s): "Turning the Supply Chain Into a Revenue Chain," Gerard P. Cachon and Martin A. Lariviere, Harvard Business Review, March 2001, "Supply Chain Close-Up: The Video Vault," V.G. Narayanan and Lisa Brem, HBS Case Study 9-102-070, "How to Induce Retailers to Reduce Stockouts?," V.G. Narayanan, Harvard Business School Note 9-103-080, 2003.

13



Y, entonces, ¿Qué se puede hacer?



## Contratos mas imaginativos!

### La Solución:

#### Compartir Ingresos o “Revenue Sharing”

- El estudio vende los vídeos a \$3, pero, a cambio, le pide a la tienda que comparta sus ingresos (típicamente 50-50).
- De esta forma, la tienda sólo necesita 2 alquileres para salir sin ganar ni perder.

“Usando el método de compartir ingresos, sólo alrededor de 5% de los clientes dejan la tienda sin el título que buscaban.”

Steve Roy, CFO de Movie Gallery

Fuente(s): “Turning the Supply Chain Into a Revenue Chain,” Gerard P. Cachon and Martin A. Lariviere, Harvard Business Review, March 2001, “Supply Chain Close-Up: The Video Vault,” V.G. Narayanan and Lisa Brem, HBS Case Study 9-102-070, ”.

16



Suena bien, pero: ¿Que fue necesario para hacer factible el *revenue sharing*?

17



- Pioneros en *revenue sharing* en el mercado de alquiler de vídeos desde 1988.
- Procesa más de **1.000 millones** de transacciones cada año (es el procesador más grande del mundo de datos de alquiler y venta de vídeos y DVDs).
- Provee a más de **10,000 tiendas de alquiler de vídeos** (de un total estimado de 20,000), y a la mayoría de los estudios con datos de ventas y alquileres, así como una cantidad de herramientas de análisis para la toma de decisiones.
- Por ejemplo, ya para el año 2000, Blockbuster reportó que el 90% de sus ingresos venían de contratos de *revenue sharing*.
- Actualmente distribuye DVDs para **MGM, 20th Century Fox, Artisan, Lions Gate** y muchos estudios menores.
- También hace **auditorias sorpresa** para verificar el cumplimiento de los contratos de *revenue sharing*.

Fuente(s): "Turning the Supply Chain Into a Revenue Chain," Gerard P. Cachon and Martin A. Lariviere, Harvard Business Review, March 2001, "Supply Chain Close-Up: The Video Vault," V.G. Narayanan and Lisa Brem, HBS Case Study 9-102-070, [www.rentrak.com](http://www.rentrak.com)

18

## Un Comentario

**Pregunta:** ¿No es cierto que la industria del entretenimiento en CDs y DVDs esta siendo asediada por los contenidos bajados de internet para iPods y otros aparatos similares? ¿Y que le hace esto al “revenue sharing”?

✓ **Hasta iTunes** y otros sitios legales usan “**revenue sharing**”...

...y el *revenue sharing* se esta usando cada vez más en otras aplicaciones, incluyendo el negocio en expansión de los **contenidos para móviles!**

Source(s): “Revenue-sharing strategies for mobile content” Mahesh Pattani, LogicaCMG Telecoms, www.logicacmg.com

19

## Entonces, es Revenue Sharing la solución perfecta?

### Disney vs Blockbuster

Despues de usar Revenue Sharing desde 1997, Disney decidió, en 2001, **salirse del acuerdo con Blockbuster**, acusando a este de:

- Comprar **más de 200,000** VHS con el objeto de **venderlos semi-nuevos** (sin tener la intención de alquilarlos realmente)
- Declarar cientos de miles de VHS como “**perdidos**” cuando en **realidad no lo estaban**.

Disney (a través de su subsidiaria Buena Vista) presentó una denuncia contra Blockbuster, reclamando, entre otras cosas, \$ **65** por cada VHS perdido o vendido prematuramente.

Tras cuatro años de juicio, Blockbuster acabó pagando \$ **120** millones por este asunto.



Source(s): Indvik, Kurt. “Disney wins one in blockbuster case.” Video Store, July, 2003. “BLOCKBUSTER REPORTS FOURTH QUARTER AND FULL YEAR RESULTS REVENUES TOP \$6.1 BILLION” Press release by Blockbuster, DALLAS, March 9, 2005, obtenido de www.secinfo.com

20

## Resumen/Conclusiones

### Resumen/Conclusiones (1)

- Muchos de los problemas actuales que las cadenas de abastecimiento enfrentan se deben a **incentivos**.
- El problema fundamental es **cómo pagar** no **cuanto pagar**.

## Una Reflexión Final

**No existen incentivos (ni contratos) perfectos.**

Pero, un poco de reflexión sí que puede, a menudo, **mejorar significativamente** la situación.

Fuente(s) : "Aligning Incentives for Supply Chain Efficiency," Harvard Business School Note 9-600-110, 2000.

23

Gracias por su tiempo!

Preguntas?