**“AÑO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD”**

**MBA GERENCIAL PIURA XI**

**FLEXTRONICS INTERNACIONAL, LTD.**

**Curso:** Gestión de Cadena de Aprovisionamiento

**Ciclo:** IV

**Profesor:** Gerardo Valera CH.

**Participantes:** Bayona Machado, Ronweld

Fung García, Lloysi Marilin

Sáenz Lama, Henry Steven

Seminario Castro, Katy Elizabeth

Piura, Junio 2012

**• ANTECEDENTES**

Flextronics International se crea en 1969, con sede en Newark, California, sólo

contaba con dos empleados Joe McKenzie y su esposa. Inicialmente era un simple “rellenador de placas”, sus clientes les enviaban los PCB y los componentes sueltos y ellos se encargaban del armado según las especificaciones técnicas de cada OEM.

En los años ochenta, los McKenzie vendieron Flextronics a un grupo privado de inversores, bajo su dirección se convirtieron en un fabricante bajo contrato, proporcionando soluciones integrales, bajo este modelo recibían de su cliente el diseño del PCB y se encargaban de todos los aspectos de fabricación. En 1989 la empresa generó ingresos por 202 millones de dólares.

En 1993 Michael Marks asumió a presidencia y en 1994 consejero delegado. Bajo el mando de Michael Marks Flextronics comenzó a experimentar un crecimiento basado en sus trabajos de fabricación por contrato CM (Contract Manufacturing), donde el cliente proporciona el diseño completo del producto (fabricación según diseño) y ellos se encargan de la fabricación, el ensamblaje y, en algunos casos, el empaquetado y la distribución.

Los bajos márgenes de los trabajos de Flextronics bajo contratos de CM (Contract Manufacturing) hacen que opte por trabajos CDM diseño y fabricación por contrato (Contract Design and Manufacturing), donde el servicio contemplaba el diseño, la gestión de la cadena de suministros, apoyo logístico y servicios de ingeniería, sin tener la propiedad intelectual de los productos, esta modalidad de trabajo significaba mayores márgenes para Flextronics, sin embargo debido a la presencia de ODM diseño original y fabricación (Original Design and Manufacturing) donde se concebía su propio diseño y se ocupaban de obtener los derechos de propiedad intelectual o las licencias de terceros.

A principios del 2001 inicia su proyecto ODM para lo cual realiza contrataciones de ingenieros expertos en diseño, y valida su proyecto del Phone 1 aprovechando al máximo las capacidades de fabricación de Flextronics. Posteriormente inició los proyectos Phone 2 y 3, con tecnología de trasmisión de datos GSM, no logrando concretar clientes más allá del interés en el producto. Luego Flextronics decide desarrollar un cuarto proyecto Phone 4, el cual estaba basado en tecnología CDM propiedad exclusiva de la empresa Qualcomm.

**• PROBLEMA CENTRAL**

Encontrar la estrategia adecuada para convertirse en ODM, ante el riesgo de la pérdida de clientes OEM, en proyectos CM y CDM, debido a la competencia entre éstos y a que se sintieran amenazados por los productos ODM de Flextronics y decidieran encargar la fabricación de móviles y otros artículos a otros EMS.

**• PROBLEMAS SECUNDARIOS**

• Inexperiencia en el desarrollo de estudios de mercado y el diseño de la arquitectura tecnológica de los productos (teléfonos).

• Depredación de los negocios CM y CDM de Flextronics al incursionar en proyectos ODM.

• Riesgos de problemas legales por temas de patentes de la tecnología para trasmisión de datos móviles (GSM).

• Sustitución de los proyectos CM y CDM por ODM.

• Requerimientos de exclusividad por parte de los clientes para los proyectos ODM.

**• ANALISIS Y PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION**

Flextronics, segundo proveedor mundial de servicios de fabricación de productos electrónicos (EMS) y el mayor fabricante de teléfonos móviles, había llegado ya a su fase de maduración como empresa de fabricación por contrato (CM) y diseño y fabricación por contrato (CDM), faltaba la siguiente fase en la evolución de la empresa: convertirse en ODM diseñar originalmente y fabricar sus propios productos para consolidarse en el mercado del mundo de las teléfonos móviles.

Esta nueva fase representa un riesgo latente que podría provocar la disminución de los contratos de sus clientes OEM en los negocios de CM y CDM, sin embargo consideramos que es un paso importante que deben dar y respaldamos lo afirmado por Marks: “Está claro que los ODM han vendido para quedarse: El negocio está cambiando, y si nosotros no queremos fabricar móviles en régimen de ODM, otros lo harán”.

Planteamos las siguientes soluciones:

• Acuerdos contractuales formales o alianzas estratégicas informales, con otra(s) empresas, en donde Fextronics ponga parte de sus conocimientos de diseño y fabricación aprovechando los bajos costos que consigue con sus proveedores por su alto poder de negociación y la otra empresa aporte su know how de marketing y distribución del nuevo producto.

• Acuerdo de joint-venture, Flextronics y otra(as) empresas pueden formar una unidad empresarial separada, lo cual hará más fácil compartir gastos porque el equipo directivo puede evitar la repetición de inversión y de capacidad de producción. También puede reducir los riesgos relacionados con las inversiones a gran escala, también pueden compartir conocimientos científicos y personal técnico.

**• CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

**Conclusión:**

La alternativa de solución que proponemos aplicar es la segunda, pues consideramos que un acuerdo de joint-venture, estaría más dirigido a los objetivos que busca, incursionar en el negocios de los ODM, sin vincularse directamente como Flextronisc ya que se formaría una nueva unidad empresarial. Esto permitiría mantener la armonía con sus clientes demandantes de contratos CM y CDM, actividades que si bien es cierto han reducido sus márgenes, son actualmente el core business del negocio y lo que conocen y saben hacer mejor, asegurando su permanencia en el mercado.

Cabe indicar que los ingresos por estos dos tipos de contratos son los que permiten que la empresa pueda incursionar en el mundo de los ODM.

**Recomendación**:

Flextronisc deberá buscar empresas estratégicas que conozcan del proceso de

distribución para formar el joint-venture dado que ellos tienen ya el know how en el diseño y fabricación, pero de preferencia que no sean empresas muy grandes y que tampoco formen parte de su cartera clientes, esto con el fin de tener el poder de negociación frente a su socio y no involucrar a sus actuales clientes de contratos CM y CDM para no generar una ruptura comercial y mantener la armonía con este segmento.