

ELDORA COMPANY

Ann Reardon abrió su camino en el piso de la multitudinaria exposición, pensativa y sin prestar atención a la ruidosa actividad que había a su alrededor. Como CEO de *Eldora Company (EDC)* había conducido desde hace 13 años la empresa con un éxito extraordinario. Mientras que otras fábricas de bicicletas habían mudado sus plantas afuera para gozar de costos laborales mas bajos, *EDC* eligió una estrategia de producción doméstica, manteniendo su planta en Boulder, Colorado, en el mismo lugar que sus oficinas.

Ann sentía que su estrategia de conservar todas las partes de la empresa en una misma localidad, a pesar de ser poco convencional, había contribuido abiertamente a la cooperación entre los departamentos y al crecimiento de la empresa: *EDC* se había convertido en una empresa de bicicletas más grande y más rentable de los EE.UU., sin embargo, el vicepresidente de producción la presionaba para que construyera un planta en China.

- *"Mirá el número de empresas aquí "- le dijo esa mañana, mientras ayudaba a varios empleados de EDC a poner en la mesa de exhibición los folletos de los últimos modelos de la compañía de la Sala de Reuniones.*
- *"Hay demasiados jugadores en este mercado" - dijo. "Vengo diciendo ésto desde hace dos meses y sabés que los pronósticos me apoyan. En los Estados Unidos la industria está llegando a un punto de saturación. Debemos introducirnos en Asia."*

La empresa producía casi el 30% de todas las bicicletas de EE.UU. Pero las ventas del mercado masivo crecían un 2% por año, mientras que el mercado asiático, para esas bicicletas, prácticamente se duplicaba en una base anual. *EDC* no podía servir a esos mercados desde sus plantas de EE.UU. Dos de las más importantes fábricas del mundo, localizadas en el mercado asiático, disfrutaban de significativas ventajas en costos laborales y de distribución.

Los precios de *EDC* eran un poco más altos que otros competidores de baja calidad, pero los grandes minoristas deseaban pagar esa prima. El hecho de que Boulder, Colorado, fuera la Meca de los ciclistas era una de las razones por las cuales la firma había sido tan exitosa. Los empleados de *EDC*, en todos los niveles, compartían un amor genuino por el ciclismo y seguían con energía el conocimiento de las últimas tendencias de la industria. Nunca tenían problemas en conseguir gente que probara los últimos prototipos.

EDC se beneficiaba en el mercado de alta calidad a raíz de un joint venture con *Rinaldi*, compañía italiana de bicicletas de alta calidad dedicada a modelos de carrera. Esto le permitió entrar en el mercado del viejo continente, incrementando sus ventas en un 80% entre 1996 y 1998, reduciéndose este porcentaje en los últimos dos años.

Sean Readgrave, responsable de la Producción, pidió la palabra primero para exponer sus argumentos:

- *"Nuestros mercados primarios en América del Norte y Europa Occidental representan menos de un cuarto de la demanda mundial. De los 200 millones de bicicletas, 40 se venden en China, 30 en India y 9 en Japón.*

La demanda de estos productos de uso primario se duplica anualmente y el porcentaje de crecimiento parece sostenible. Si vamos a competir en Asia, necesitamos una planta allí. Mi plantel evaluó posibilidades de radicación, niveles salariales, proximidad de mercados, costos materiales y creemos que China es la mejor alternativa."

Dale Stewart, vicepresidente de Marketing agregó:

- *"Dos de nuestros principales competidores, uno desde China y otro desde Taiwán satisfacen la demanda allí. No podemos competir con ellos desde acá. El 20% de nuestro costo de producto es*

laboral, y el costo de la hora hombre en esos países es de 5 a 15% del nuestro. También nos cuesta un 20% adicional de transporte. Pero considero - agregó-

Debemos establecer una operación de ventas directa en Asia. Hay un montón de compañías que podrían proveernos de un producto con rapidez si les damos nuestros diseños y los ayudamos con sus procesos de producción. Podríamos tercerizar la producción en el corto plazo, hasta que logremos un acuerdo más permanente."

Luego prosiguió cada vez más convencido de lo que estaba sugiriendo a Ann:

□ *"¿Qué sabemos de cómo construir una planta y manejar una planta en China? Lo único que sabemos es que estamos perdiendo market share, mientras estamos acá sentados. Una operación de ventas nos ayudaría a conocer el mercado aún mientras estamos allí, pues abrir una planta nos llevaría demasiado tiempo."*

Ann interrumpió:

□ *"Dale tiene un buen argumento, hemos sido exitosos aquí en gran medida porque toda nuestra operación está en un mismo sitio. Hemos tenido un control completo de nuestra producción flexible, factor clave en nuestra habilidad para encarar cambios rápidos en el mercado local. ¿Cómo nos enfrentaríamos al desafío inherente a la producción en una planta que queda en otra parte del mundo?"*

Si la cuestión principal que nos mantiene ahora alejados de ese mercado es el costo, ambos están ignorando algunas pocas, pero obvias alternativas. En este momento, sólo nuestra operación de armado esta automatizada. Podríamos acortar costos laborales a través de una mayor robotización de nuestros procesos.

Además, ¿por qué se inclinan tanto hacia China? Cuando estuve allí el mes pasado, visitando fábricas, mucho de lo que vi me preocupó. Los cortes de luz son muy comunes, los caminos hacia la planta están en muy malas condiciones. Los desechos de agua y de solventes se arrojan regularmente, sin tratamiento en los desagües. Podríamos operar de otra forma si vamos allí, pero ¿qué impacto tendría en nuestro costo? Taiwán tiene una estructura más desarrollada que en China, por qué no armar ahí nuestra base?

También escuché que en Singapur ofrecen arreglos impositivos muy atractivos para operaciones manufactureras. Tampoco podemos descartar México. Está más cerca y los costos de distribución y los niveles de salario son similares a los de Asia."

Al terminar, Ann no sólo estaba frustrada porque no sabía qué curso seguiría EDC, sino también porque no sabía cuales de los aspectos de la decisión son importantes y cuales irrelevantes.

Ann debía elegir entre el desarrollo continuo y una estrategia de producción doméstica acorde al crecimiento. Ann sabía que la decisión del lugar de dónde localizar la planta, tomada dos años atrás, había sido esencial para el éxito de la empresa, y sentía que el próximo movimiento sería vital.

- *Al tomar la decisión sobre localización, ¿qué factores consideraría usted como dominantes?*
- *¿Qué papel, ó ninguno, desempeñan las prioridades competitivas de Eldora Co. en la decisión sobre la localización?*
- *A su criterio, ¿cuál sería el mejor lugar para localizar la nueva planta? Fundamente su respuesta.*