

Dirección de Operaciones y Logística

Caso: “Global Market”

CASO “GLOBAL MARKET”

Ignasi Estruch Goicoechea



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

**BUSINESS
SCHOOL** |

Caso: Global Market
Dirección de Operaciones y Logística



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

La estrategia de internacionalización de ELECTROWASH

Introducción

ELECTROWASH es una empresa que inició su actividad en la década de los 50, centrada en la fabricación propia de electrodomésticos y aparatos de cocina, consolidándose como marca líder en el mercado español, especialmente en su gama de lavadoras y secadoras.

Durante los años sesenta y setenta ELECTROWASH se destacó por tratar de desarrollar siempre tecnología propia manteniendo un constante espíritu innovador. Fruto de ello fue la incorporación de nuevas gamas de productos: los lavavajillas y los aparatos de frío domésticos y un nuevo concepto de cocción (las encimeras de inducción). Para ello, la empresa inaugura 4 nuevas plantas de fabricación dentro del territorio peninsular, contando con más de 2.500 empleados.

A comienzos de la década de los ochenta, ELECTROWASH sufre una grave crisis, que fue común a casi todo el sector español de fabricantes de electrodomésticos, debido a la saturación del mercado nacional y el fin del proteccionismo. El sector vio en España, entre 1980 y 1987, una reducción del empleo directo que generaba en casi un 50% y ELECTROWASH tuvo que cerrar 2 de las 4 plantas de fabricación que tenía.

Estrategia corporativa de ELECTROWASH

A partir de los años noventa se produce un cambio de la relación de fuerzas y “equilibrios” internacionales a los que los fabricantes españoles deben adaptarse. Los competidores de los países del este (húngaros, polacos, turcos, checos, etc.) ejercen una fuerte presión en el mercado español con precios muy competitivos. Ante esta nueva situación, el consejero delegado de ELECTROWASH anuncia su estrategia de crecimiento basada en los siguientes tres ejes:

1. **Eje innovación:** Lanzamiento continuo de nuevos productos y servicios. Para ello ELECTROWASH potenciará las áreas de investigación, diseño, comercialización y servicio postventa de sus productos, dejando su fabricación en manos de empresas más especializadas.
2. **Eje sostenibilidad:** El desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan un funcionamiento más eficiente y respetuoso con el medioambiente. ELECTROWASH quiere ser la primera marca nacional en eliminar los gases CFC de sus aparatos de frío. ELECTROWASH quiere comprometerse con la sostenibilidad en toda su cadena de suministro y desarrollar productos eficientes energéticamente en aras de alcanzar y mantener un desarrollo sostenible.
3. **Eje internacionalización.** Potenciar su presencia internacional centrada en el mercado europeo. Para ello se iniciará un proceso de deslocalización de la producción a 4 fábricas localizadas en Asia (Malasia, Singapur, Tailandia, China).

Variables competitivas para la internacionalización de ELECTROWASH

Para desplegar este tercer eje estratégico, en el año 2000, ELECTROWASH contrata a una prestigiosa consultora para que realice un estudio de mercado y tendencia. En dicho informe se determina que el mercado de electrodomésticos europeo viene caracterizado fundamentalmente por una importante excedente de oferta. Ello ha obligado a una racionalización del potencial de producción y a que solo subsistan las empresas que apuestan claramente por la innovación y el servicio (capacidad de respuesta inferior a 3 días) a un precio competitivo. El proceso de concentración empresarial acontecido no es sino un reflejo de este hecho. Los procesos de racionalización llevados a cabo en las industrias del sector en los últimos años han hecho posibles que esta industria haya experimentado un buen comportamiento durante los últimos años.

El informe también destaca que si se quiere entrar en el mercado europeo, las lavadoras deben ser personalizadas en multitud de opciones finales dependiendo del país, segmento de mercado o promoción determinada, por lo que se exige de los centros de distribución una gran flexibilidad en las capacidades de *postmanufacturing*. También se comenta que las empresas que disponen de una estrategia de logística inversa y servicio al cliente son las mejor valoradas por los consumidores.

Objetivos de facturación en el mercado nacional y europeo de lavadoras

El estudio realizado proyecta los siguientes objetivos de facturación en el mercado nacional y europeo para ELECTROWASH y la distribución de las ventas en cada uno de los países europeos según su potencial para los próximos 5 años:

OBJETIVOS FACTURACIÓN MERCADO NACIONAL Y EUROPEO						
AÑO	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
FACTURACIÓN (M€)	980	1.058	1.164	1.304	1.408	1.535
NACIONAL (M€)		953	931	913	873	844
INTERNACIONAL (M€)		106	233	391	535	691
POTENCIAL DE DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR PAISES EUROPEOS						
ALEMANIA Y AUSTRIA		19%	21%	22%	22%	23%
REINO UNIDO		14%	14%	15%	16%	16%
FRANCIA		13%	12%	11%	12%	13%
PAISES NÓRDICOS		9%	10%	9%	10%	9%
BENELUX		8%	7%	8%	6%	6%
ITALIA		8%	9%	9%	10%	9%
PORTUGAL		7%	7%	5%	5%	4%
GRECIA		5%	5%	4%	5%	6%
RESTO PAISES		17%	15%	15%	14%	14%

Las perspectivas a medio plazo, como se deduce de la tabla adjunta, son moderadamente optimistas, gracias a las expectativas tanto de consumo como de las actividades vinculadas a la construcción.

En base a los resultados del informe, ELECTROWASH debe llevar a cabo el despliegue de las actuaciones para atacar el mercado de lavadoras europeo. Ello requiere diseñar una estrategia de operaciones internacional centrada en deslocalizar su fabricación a Asia.

Preguntas

Como director de operaciones de ELECTROWASH debéis diseñar la mejor estrategia de operaciones internacional, para ello habrá que responder a las siguientes preguntas:

1. Identificar las ventajas e inconvenientes de deslocalizar la fabricación a Asia.
2. Desarrollar las siguientes decisiones estratégicas estructurales de la cadena de suministro de ELECTROWASH¹:
 - a. Capacidad total de la cadena de suministro nacional e internacional de ELECTROWASH y estrategia de expansión que se seguirá.
 - b. Sobre un mapa de ámbito global, localizar las fábricas, centros de consolidación y distribución, almacenes centrales y regionales (estimar sus capacidades), así como los flujos y medios de transporte a utilizar.
 - c. ¿En qué parte de la cadena de suministro ELECTROWASH realizará la personalización de las lavadoras para adaptarlas a la demanda? ¿Cómo lo hará? ¿Qué componentes o aspectos de la lavadora deberá modificar o adaptar ELECTROWASH en cada uno de los países a los que se dirige (orientación a cliente), en base a sus realidades socioculturales y económicas?
 - d. Estrategia de *partners* (CM, operadores logísticos, mayoristas, etc.) más conveniente para ELECTROWASH.

Una vez diseñada la estrategia de operaciones internacional de ELECTROWASH, buscando la mejora continua de sus procesos y la satisfacción de sus clientes, su director de operaciones ha creado un equipo de mejora continua que siguiendo una metodología PDCA trabajará con el siguiente objetivo:

3. Identificar los riesgos que deben ser tenidos en cuenta en la cadena de suministro diseñada y las acciones que deben ser tomadas para cubrirlos.

¹ Se puede plantear cualquier tipo de hipótesis (si se encuentra que falta información en el enunciado para la resolución del Caso), siempre que sean creíbles, estén argumentadas y no contradigan la información ya aportada. Estas hipótesis deberán ser identificadas en el documento de solución.