

Goodyear Dunlop Europa: la decisión sobre la marca blanca

Introducción

A mediados de 2007, María Rano, ejecutiva de ventas de Goodyear Dunlop Europa, estaba reunida con el vicepresidente de operaciones de Kitos, su tercer cliente en volumen de ventas. El representante de Kitos le dijo:

«Oye, María, la competencia nos está matando con los precios. Sólo se nos ocurre un modo de poder sobrevivir, que consiste en introducir una marca blanca bajo el nombre de Kitos. Ahora mismo, sólo estamos vendiendo 300.000 neumáticos de marca blanca y hemos estado intentando dirigirnos al segmento inferior del mercado con marcas de neumáticos económicos. Pero esto simplemente no funciona. Hemos decidido ajustar nuestro “mix” de modo que la marca blanca represente el 50%.

»La pregunta es: ¿Queréis ser vosotros el fabricante de neumáticos que nos provea de la marca blanca? Si la respuesta es no, estoy seguro de que alguno de vuestros competidores aprovechará esta oportunidad.»

Varios pensamientos le pasaron por la cabeza a María: ¿Hacer esto sería lo acertado? ¿Qué pasará con los volúmenes actuales si no lo acepto? ¿La fabricación de neumáticos de marca blanca canibalizaría las ventas actuales de neumáticos de marca? ¿Cómo debía evaluarse una decisión como ésta?

Caso preparado por Jordan Mitchell, Case Writer, bajo la supervisión del Profesor Ahmad Rahnema, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2008.

Copyright © 2008 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iese.com, escriba a iesep@iese.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



El mercado de neumáticos de consumo y la competencia

Globalmente, se vendieron 736,8 millones de neumáticos por un valor de 27.900 millones de dólares en 2005¹. En los últimos cinco años, el mercado global había crecido un 2% en unidades y 1,7% en valor². De 2005 a 2010, se esperaba que el mercado creciera un 2,2% en unidades y un 2% en valor³. Europa representaba la mayor parte del mercado global de neumáticos, con una cuota del 33,5% en valor, seguida de Asia-Pacífico con un 30,9%, Estados Unidos con un 27,1% y el resto del mundo con un 8,5%⁴. El mercado de neumáticos estaba dividido en dos categorías principales: fabricantes de equipos originales (OEM) y neumáticos de repuesto.

Según *Datamonitor*, los tres principales competidores globales de neumáticos, clasificados según el valor, eran: Bridgestone (20,9%), Michelin (20%) y Goodyear (18,6%)⁵. El resto del mercado se lo repartían varias empresas como Continental, Pirelli, Cooper Tire y Yokohama. Muchos observadores del mercado creían que el sector global de neumáticos seguiría consolidándose debido a factores como los márgenes bajos, la necesidad de economías de escala fuertes, la intensa competencia en precios en el mercado de neumáticos de repuesto y la presión de los fabricantes globales de automóviles (OEM) sobre los fabricantes de neumáticos para que innovaran y mantuvieran bajos los precios⁶. Muchos de los principales competidores de neumáticos habían hecho adquisiciones o iniciado colaboraciones en Asia-Pacífico, especialmente para reducir los costes laborales fabricando en China⁷. Por ejemplo, Bridgestone había creado una nueva filial en Guangdong, China, cuya entrada en funcionamiento estaba prevista para 2008⁸.

Antecedentes de Goodyear y Dunlop

Frank Seiberling fundó Goodyear en 1898, en una planta construida con paja comprimida de East Akron, Ohio, con el fin de fabricar almohadillas para herraduras y neumáticos para bicicletas y carromatos. En 1901 utilizó por primera vez el logotipo del pie alado en un anuncio, y durante el mismo año Seiberling llegó a un acuerdo con Henry Ford para proveer neumáticos Goodyear a los coches de carreras de Ford. Poco después, los neumáticos de caucho reemplazaron a los neumáticos sólidos en todos los automóviles. Goodyear había sido pionera en una serie de hitos tecnológicos, como el neumático sin cámara en 1903, el neumático para todo tipo de climas en 1908, los frenos hidráulicos para aviones en 1932, el

¹ «Global Tires & Rubbers», *Datamonitor*, abril de 2006, págs. 10-11.

² *Ibidem*, págs. 10-11.

³ *Ibidem*, pág. 18.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*, pág. 13.

⁶ *Ibidem*, pág. 14.

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*.

neumático de clavos para barro y nieve en 1934 y el primer neumático sintético hecho en Estados Unidos en 1937.

La expansión internacional de la compañía comenzó en 1910, en Canadá, a lo que siguió la apertura de una oficina en Londres, Inglaterra, en 1912, y una planta de fabricación en Wolverhampton, Inglaterra, en 1927. La compañía siguió extendiéndose por todo el mundo con plantas de neumáticos en Filipinas, Venezuela, Escocia, Turquía e Italia. En 1999, Goodyear formó una alianza mundial de 1.000 millones de dólares con Sumitomo Rubber Industries de Japón, a la que dio los derechos para comercializar la marca Dunlop. Dunlop se había fundado en 1888, cuando el escocés John Boyd Dunlop tuvo la idea de crear un neumático para el triciclo de su hijo. Estableció una planta de neumáticos en Dublín, Irlanda, y posteriormente una fábrica en Birmingham, Inglaterra. Dunlop se expandió por varios países, llegando a ser conocida por su relación con el deporte del motor al desarrollar neumáticos apropiados para las carreras de automóviles y Fórmula Uno.

Tras la alianza global con Sumitomo Rubber Industries, la estructura europea se dividió en dos regiones: Unión Europea (UE), y Europa Oriental, Oriente Medio y África. En 2006, Goodyear contaba en la Unión Europea con once instalaciones de fabricación repartidas en Reino Unido, Francia, Alemania y Luxemburgo (donde se encontraba su centro de investigación y desarrollo de neumáticos). En la otra región tenía cinco plantas, ubicadas en Marruecos, Polonia, Eslovenia, Sudáfrica y Turquía⁹. Las actividades de fabricación incluían la producción de neumáticos, cuerdas de acero para neumáticos, textiles, transmisores de energía, amortiguadores de aire y recauchutaje. La sede central europea estaba en Bruselas y la compañía tenía oficinas de ventas en cada país europeo importante. En Europa, los neumáticos se comercializaban bajo las siguientes marcas: Goodyear, Dunlop, Fulda, Falken, Pneumant, Sava y Debica. En total, Goodyear Dunlop Europa tenía aproximadamente 6.500 SKU (unidades de gestión de inventario). Goodyear y Dunlop eran las principales marcas de la compañía y sumaban el 60% de las SKU. El 40% restante correspondía a marcas medias como Fulda y Falken, así como a marcas económicas como Pneumant, Sava y Debica.

En 2006, los ingresos mundiales de Goodyear fueron de 20.300 millones de dólares, 600 millones más que en 2005. De los ingresos totales de la compañía, 4.990 millones procedieron de la división de la Unión Europea. Las ventas de neumáticos totalizaron 63,5 millones de unidades, y el beneficio de explotación fue de 286 millones de dólares (lo que representaba un margen de explotación del 5,7%)¹⁰. En el caso de Europa Oriental, África y Oriente Medio, los ingresos totales fueron de 1.562 millones de dólares por unas ventas de 20 millones de unidades. El beneficio de explotación fue de 229 millones de dólares (con un margen de explotación del 14,7%)¹¹. Véase en el Anexo 1 información financiera sobre Goodyear Inc.

⁹ Company Profile for Goodyear, <http://www.investoMariareuters.wallst.com/stocks/company-profile.asp?rpc=668ticker=GT>, accedido el 10 de abril de 2007.

¹⁰ Informe anual de Goodyear, www.sec.gov, 10-K, 31 de diciembre de 2006, pág. 48.

¹¹ *Ibidem*, pág. 48.