

## *IMAGINATIVE TOYS<sup>1</sup>*

A temprana hora del lunes 1 de Julio de 1991, cuando Gerald Kramb llegó a las oficinas de la empresa dispuesto a revisar las ventas de fin de año y las cifras de operación, varios asuntos importantes atrajeron su atención. Las ventas habían sido mucho más vigorosas de lo proyectado en 1990 y 1991, y la capacidad de producción existente fue utilizada a plenitud, con un exceso de horas extras, para satisfacer la demanda. Los pronósticos de ventas para el año siguiente indicaban que continuaría el rápido crecimiento de la demanda, y Kramb sabía que era necesario contar con una capacidad de producción adicional. La empresa disponía de varias alternativas y él quería asegurarse de que todos los factores claves fueran tomados en cuenta al tomar la decisión final.

Imaginative Toys fue fundada en 1975, en Seattle, Washington. Cuando Gerald Kramb fundó la empresa, tuvo el anhelo de que Imaginative Toys desarrollara y fabricara juguetes que “hicieron contacto con la imaginación de los niños y afloraran su creatividad”. Él es afecto a llamar a esos productos “juguetes de aprendizaje”. Dos líneas de productos se perfilaron rápidamente como columnas de sustentación de la empresa: los juguetes de construcción, similares a Legos, y los juguetes de ingenio y pensamiento, enfocados en la resolución de rompecabezas y el desarrollo de la coordinación psicomotriz. Los juguetes tuvieron una rápida aceptación en el mercado y llegaron a ser muy populares en guarderías diurnas, instituciones preescolares y escuelas elementales, lo mismo que entre los padres de familia.

La clave del éxito en este mercado era el continuo desarrollo de productos novedosos y un alto nivel de calidad en el producto. Los juguetes tenían que ser tanto creativos como durables. Otros dos factores importantes eran la puntualidad y la disponibilidad. Era preciso que los nuevos productos estuvieran listos para su presentación en las exposiciones de juguetes de primavera. Después, habría que contar con capacidad suficiente para satisfacer los pedidos de los minoristas, a fines del verano, que deseaban estar preparados para la temporada de compras navideñas. Por todo esto, Kramb sabía que cualquier decisión de expandir la capacidad tendría que tomarse pronto para satisfacer las necesidades de producción de la primavera siguiente.

Por tratarse de una decisión a largo plazo, Kramb ordenó a Pat Namura, su director de marketing, que elaborara un pronóstico de ventas a cuatro años. Ese pronóstico proyectó un vigoroso crecimiento de las ventas en el período de cuatro años por varias razones. Primero, porque los hijos de la generación perteneciente al auge de nacimientos de la década de 1960 estaba llegando a la edad preescolar y de la escuela elemental, lo cual inducía a las instalaciones de cuidado infantil a expandirse con rapidez para alojar a estos niños, entre los cuales era común que ambos padres trabajaran fuera del hogar. Un segundo factor era el crecimiento de los mercados internacionales. Las ventas nacionales seguían siendo fuertes, pero las ventas internacionales crecían a razón de un 25% anual. Un factor importante que se debía considerar era que, en un negocio afecto a la moda, como el de los juguetes, el mercado europeo iba uno o dos años a la zaga del estadounidense. Namura atribuyó ese retraso a un menor desarrollo de la programación de televisión dirigida a los niños.

Finalmente, Imaginative Toys acababa de lanzar una nueva línea de juguetes y las cifras iniciales de ventas eran muy prometedoras. La nueva línea se llamaba *Transformers*. Casi igual que un rompecabezas, cada *Transformer* podía reordenarse y ensamblarse de nuevo para formar entre dos y cuatro juguetes diferentes. Los diseños estaban inspirados en los personajes de robótica que aparecían en la caricaturas para niños los sábados por la mañana. Namura tenía la seguridad de que esa nueva línea estaba apenas en la etapa del despegue.

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Fuente: “Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis”. 5ta. Edición. Lee Krajewski & Larry Ritzman. Ed. Prentice may. México, 2000.

Cuando Kramb revisó las alternativas, deseó que la expansión de sus instalaciones ya existentes fuera una opción factible. Si contara con el espacio necesario, agrandar las instalaciones de Seattle impondría muchas menores presiones sobre la estructura administrativa, ya bastante magra, de la empresa. Tal como estaban las cosas, no había espacio disponible en el área de Seattle. Sin embargo, los procesos empleados para fabricar las tres líneas de productos podían ser reproducidos fácilmente en cualquier otro lugar. Los tres procesos de línea eran intensivos en mano de obra, con sólo un puesto de trabajo destinado a un empleado calificado: el moldeo de las partes de plástico. Los juguetes de construcción consistían en partes moldeadas en plástico, que se armaban en juegos de piezas y se empacaban para su distribución. Los juguetes de ingenio y rompecabezas requerían que alguna partes fueran fabricadas en madera y materiales metálicos. Esas partes se ensamblaban después a fin de formar los juguetes que serían empacados para su embarque. Los *Transformers* se fabricaban con partes moldeadas en plástico que después se ensamblaban con diversos sujetadores y se empacaban para su distribución. Los costos de operación estimados para las tres líneas de juguetes se subdividieron en: 30% por materiales, 30% por mano de obra, 20% por gastos generales y 20% por transporte y distribución. Conseguir las materias primas necesarias para fabricar los juguetes no sería problemático en ningún lugar.

Kramb y su personal habían investigado dos localizaciones alternativas para la expansión. Una de ellas estaba en la zona maquiladora de Nogales, México, al otro lado de la frontera respecto a Tucson, Arizona. La mejoría en las relaciones comerciales y el relajamiento proyectado de los aranceles aduaneros, hacían que esta opción fuera atractiva. También los costos de mano de obra se reducirían sustancialmente. Si no se disponía de mano de obra calificada para moldear y fabricar las partes, esas operaciones podrían realizarse en estados Unidos, enviando después las partes a través de la frontera, hasta Nogales, para ser ensambladas y empacadas.

La segunda alternativa era ubicarse en Europa. Una empresa de moldeo de plásticos por inyección, instalada en las afueras de Bruselas, había decidido cerrar sus puertas y buscaba a alguien que quisiera comprarla. Los costos de mano de obra serían comparables a los de Seattle, pero los costos de transporte serían entre 10% y 15% más altos para los juguetes que se reembarcaran para el mercado de E.E.U.U. Sin embargo, la localización de Bruselas era atractiva por la formación del mercado único (C.E.E.). Al fabricar sus productos en Bruselas, Imaginative Toys también podría ahorrarse el arancel de 6% que se aplicaba a los bienes que entraban a la C.E.E.

Mientras Kramb se preparaba para reunirse con su personal, cavilaba sobre la forma en que la empresa sería afectada por la expansión a una operación con múltiples sitios. Era concebible que la decisión consistiera en expandirse tanto a México como a Europa. Si las proyecciones de ventas se cumplían, la demanda soportaría una red constituida por tres plantas.

1. Al tomar la decisión de localización, ¿qué factores considerarías como dominantes? ¿Y secundarios?
2. ¿Qué papel, o ninguno, desempeñan las prioridades competitivas de Imaginative Toys en la decisión sobre localización?