

Orbea¹

María Jesús Grandes
Gaizka Ormazabal

Una mañana de enero de 2002, Jon Fernández, director general de Orbea, y Miguel Ocaña, vicepresidente del Grupo Mondragón, estaban reflexionando en las oficinas centrales de Orbea en Mallavia (una pequeña localidad vizcaína) sobre la conversación que acababan de mantener con Martín Lafont, uno de los responsables de compras de Mercadi.

Dicha empresa era una de las cadenas multinacionales de distribución con mayor volumen de ventas en Europa Occidental. Al igual que otras grandes superficies, Mercadi había entrado recientemente en el mercado de la distribución de bicicletas de gama más económica, aprovechando sus grandes volúmenes para competir con los distribuidores tradicionales con una marca propia.

Lafont, el comprador de artículos deportivos para Mercadi, había consultado con Fernández la posibilidad de que Orbea fabricara un tipo de bicicleta de montaña (o *mountain bike*) para vender en los centros comerciales de Mercadi en España y Francia. Las ventas de bicicletas de montaña habían aumentado mucho durante los últimos años (en 2001, constituían ya cerca del 35% del mercado de bicicletas a nivel mundial). Mercadi planeaba introducir un tipo de bicicleta de montaña, la Explorer, cuyos requerimientos se adaptaban bien a las bicicletas de montaña de gama más económica fabricadas por Orbea, así que Lafont contactó con ésta con intención de conseguir un posible acuerdo. Para Orbea, el contrato de Mercadi podría suponer un incremento sustancial en el volumen de ventas, así que valía la pena estudiar la propuesta.

Historia de la compañía

Hacia el año 1847, los hermanos Orbea Murua (Juan Manuel, Mateo, Casimiro y Petra) fundaron una fábrica de armas en Éibar (Guipúzcoa). En 1930, por problemas familiares, se disolvió la compañía, creándose dos empresas diferentes: una con el nombre “Orbea y Compañía”, que

¹ Algunos nombres y cifras han sido modificados por razones de confidencialidad y por motivos docentes.

Caso preparado por los profesores María Jesús Grandes y Gaizka Ormazabal. Diciembre del 2012. Revisado en mayo del 2014. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2012 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

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.



emprendió la fabricación de bicicletas, y la otra, con el nombre “Hijos de Orbea Sociedad en Comandita”, que se decidió a la fabricación de cartuchería.

En 1969, tras una crisis interna, Orbea se convirtió en cooperativa industrial y pasó a formar parte del grupo Caja Laboral; más tarde se incorporó a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Durante la década de los noventa, la empresa adquirió dos competidores en quiebra, Zeus y Veneto (el primero, español, y el segundo, francés). En 2002, Orbea contaba con 189 trabajadores, 140 de los cuales eran cooperativistas. Los trabajadores no cooperativistas se contrataban de forma temporal (normalmente, con contratos de seis meses) para tareas de producción. No existía una diferencia salarial significativa entre cooperativistas y trabajadores con contratos temporales, sino que entre ambos tipos de trabajadores la diferencia principal era que los primeros participaban en los beneficios de la empresa.

El sector

El sector de la bicicleta en España durante la última década del siglo XX había evolucionado de forma errática. Varios factores contribuyeron a un pronunciado aumento de las ventas de bicicletas en España a inicios de los años noventa: las Olimpiadas de Barcelona 1992, los triunfos de Miguel Indurain², una mayor sensibilidad por la salud y el desarrollo de una sociedad sostenible, y una exitosa estrategia comercial por parte de las instituciones financieras: incentivar los depósitos con el regalo de una bicicleta. Todo ello llevó a que, desde 1990 hasta 1993, el volumen de ventas de bicicletas en España se triplicase, pasando de medio millón de unidades a millón y medio al año. Desafortunadamente, la crisis económica que azotó a la economía mundial y, muy en particular, a España, en 1993, hizo que las ventas bajaran drásticamente a partir de aquel año. De hecho, desde 1996 hasta los comienzos de la década siguiente, la demanda de bicicletas en la península ibérica se estancó en unas 600.000 unidades al año. Esta caída de demanda hizo que un número considerable de empresas españolas de bicicletas decidieran cerrar, entre ellas Torrot, GAC y Rabasa.

A finales de los noventa y principios de la primera década del año 2000 se produjeron cambios importantes en la competitividad del sector. En 2002, entraron en el mercado español nuevos competidores americanos (Trek y Specialized), italianos (Bianchi y Pinarello) y asiáticos (Giant y Merida) (la cuota de los fabricantes españoles en el mercado interno era del 40% aproximadamente). Por otro lado, había irrumpido con fuerza la bicicleta de montaña, que se había introducido en el mercado a finales de los años ochenta por la empresa americana Specialized. Por último, un cambio muy relevante en los años noventa fue la explosión del ciclismo en mercados importantes como Estados Unidos, Australia o Inglaterra. La aparición de ciclistas de éxito de esos países (especialmente, de Lance Armstrong) fue un factor decisivo para la globalización del ciclismo, que, hasta entonces, era un deporte (y un mercado) tradicionalmente europeo.

El mercado de bicicletas de carretera y de montaña en aquellos años estaba dividido en tres grandes segmentos:

1. Bicicletas de gama alta para grandes aficionados, con un precio de entre 1.000 y 3.000 euros.³ Algunos fabricantes (Look, Pinarello, Cervelo o Colnago) se centraban en este segmento, pero la mayoría de las marcas presentes en la gama alta también tenían bicicletas de gama media. Las de gama más alta de este tipo (las usadas en competiciones) llegaban a costar 5.000 euros.

² Miguel Indurain llegó a ganar cinco Tours de Francia, dos Giros de Italia y una medalla de oro en las Olimpiadas de Atlanta 1996.

³ Precio de venta al público (incluye un 15% de IVA).



2. Bicicletas de gama media con un precio de entre 500 y 1.000 euros. Entre los fabricantes de bicicletas con presencia en este segmento destacaban Specialized, Trek, Cannondale, Giant y Merida. Estas marcas también tenían cierta presencia en el segmento de gama alta.
3. Bicicletas de gama más económica con un precio de entre 100 y 500 euros, para las que existían muchos fabricantes, y también marcas blancas.

Además, había otros segmentos de mercado, como las bicicletas para niños y las de paseo, que podrían clasificarse dentro de la gama baja y cuyos precios eran, en muchos casos, inferiores a los de las bicicletas de gama económica.

Una característica peculiar del sector de las bicicletas era que, generalmente, el prestigio de las marcas se constituía en el segmento de las bicicletas de carretera. A diferencia del ciclismo de montaña (también llamado "BTT"), que era una actividad deportiva relativamente reciente, el ciclismo de carretera era un deporte con una larga historia y tradición, con competiciones duras y míticas, como el Tour de Francia, el Giro de Italia o la Vuelta a España. Además de las características técnicas de la bicicleta (especialmente su peso), un elemento clave en el posicionamiento de los fabricantes más prestigiosos consistía en proveer a los equipos profesionales. Esa imagen de marca se aprovechaba luego para construir una imagen de marca en el segmento BTT. De este modo, un posicionamiento alto en el mercado de la bicicleta de carretera tenía un gran paralelismo con el mercado BTT.

Otro elemento crítico en el negocio de las bicicletas era la relación con el canal. Hasta fechas recientes, éste lo formaban únicamente tiendas multimarca, y sólo recientemente las grandes superficies (generalistas o especializadas en deportes) habían empezado a suponer una parte significativa de las ventas. Pero mientras las tiendas multimarca vendían bicicletas de toda la gama de precios, las grandes superficies se centraban en productos de gama media-baja, y, a diferencia de las pequeñas tiendas, no ofrecían las tareas de mantenimiento.

Orbea

La gama de bicicletas de Orbea incluía 50 modelos de bicicletas urbanas, de carretera y de montaña. En 2001, las ventas de la empresa habían sido de 31 millones de euros (los estados financieros de la empresa correspondientes al año 2001 se muestran en los **Anexos 1 y 2**). Durante ese año, Orbea vendió 180.000 bicicletas de diversos modelos. Sus productos se vendían, fundamentalmente, a través de pequeñas tiendas de artículos deportivos y de establecimientos especializados en deportes. Las ventas a través de este canal suponían el 80% del volumen de facturación. El 20% restante se realizaba a través de grandes superficies. El detallista tradicional solía tener un margen del 30% sobre el precio de venta, mientras que el margen de las grandes superficies solía rondar el 25%. Las exportaciones representaban el 46% de las ventas, y Francia era el mayor destinatario, con casi el 67% (véase el **Anexo 3**).

La estrategia de producto de Orbea no era diferente de la del resto de fabricantes. Las marcas compraban todos los componentes de la bicicleta y los ensamblaban en sus fábricas. La mayoría de los fabricantes de componentes eran asiáticos. El cuadro (el elemento más importante en una bicicleta) era el único elemento que tenía un proceso diferente: los fabricantes compraban los tubos y los soldaban. Los cuadros de gamas media y baja eran de acero, mientras que los de gama alta eran de aluminio. Éste es un material de soldadura compleja, y hacía unos años que Orbea había adquirido el conocimiento necesario para llevar a cabo soldaduras TIG, y así poder tener en su catálogo de productos bicicletas de alta gama de aluminio. Para el futuro, se intuía