

Caso La Ardilla Roja

Jorge Luis Ramos Zavaleta

May 2025

1 Introducción

La Ardilla Roja es una empresa en crecimiento dedicada a la venta de asadores de alta calidad. Actualmente, enfrenta una decisión crítica sobre su estrategia de adquisición de productos. Debe evaluar la viabilidad de adquirir sus asadores a través de diferentes proveedores: un productor local, o importarlos desde China, Estados Unidos, o Canadá. Cada opción viene con su propio conjunto de ventajas y desafíos que deben ser meticulosamente analizados para tomar la decisión más beneficiosa.

Cada asador tiene un costo asociado con respecto al lugar de origen del que es adquirido (estos costos ya incluyen los costos asociado a la importación):

Producto	Precio por asador
Productores Locales	\$200
Importados de China	\$210
Importados de EE.UU.	\$300
Importados de Canadá	\$300

Table 1: Precios por asador según su origen

Parte 1: Participación óptima en el mercado

Los productores locales ofrecen costos de adquisición más bajos y un margen de beneficio del 20%. Sin embargo, presentan desventajas en términos de menor garantía y menor rentabilidad en comparación con los asadores importados.

Por otro lado, importar asadores desde China resulta en precios competitivos y menor riesgo de pérdida de cuota de mercado, dado que Falabella también importa desde China. No obstante, los asadores chinos cuentan con garantía limitada y menor rentabilidad, aproximadamente un 8% menos en comparación con los importados de Estados Unidos y Canadá.

Finalmente, importar asadores desde Estados Unidos y Canadá proporciona mayor garantía y rentabilidad, siendo un 12% más rentable en comparación con

los productos locales y un 8% más respecto a los chinos, aunque los costos de importación son significativamente más altos.

En esta situación, La Ardilla Roja enfrenta una demanda de 2,000 asadores para productores locales y China, y de 1,000 asadores para los de Estados Unidos y Canadá. Además, se debe considerar un costo adicional de \$50,000 para publicidad, imprescindible para competir con Falabella.

Adicionalmente, por lo menos el 30% de los asadores adquiridos para el grupo de productores locales y China deben ser de productores locales. Para mantenerse competitivo con Falabella, La Ardilla Roja debe vender al menos un 10% más de asadores locales y de China que ellos, lo cual implica vender al menos 1,980 unidades en este segmento.

La capacidad de almacenamiento es otro factor crucial, ya que La Ardilla Roja puede almacenar hasta 2,500 asadores debido a las limitaciones en sus instalaciones. Asimismo, para asegurar la calidad del producto, al menos el 20% de los asadores disponibles para la venta deben ser importados de Estados Unidos o Canadá ya que estos presentan una mayor calidad y garantía.

Preguntas para el análisis:

1. ¿Cuál es la combinación óptima de proveedores que maximiza la rentabilidad neta bajo las restricciones presupuestarias y de demanda?
2. ¿Cómo influye la calidad y la garantía ofrecida por los proveedores en la estrategia de adquisición?
3. ¿Qué papel juega la competencia de Falabella en la toma de decisiones de La Ardilla Roja?
4. ¿Qué es más conveniente para La Ardilla Roja, aumentar su espacio de inventario o disminuir la demanda en alguno de sus segmentos de venta?