Lectura 5A Bavarian

BAVARIAN MOTOR WORKS (BMW)

Bavarian Motor Works (BMW), fundada en 1917 y con sede en Munich, Alemania, es fabricante de marcas selectas del segmento de automóviles de gran lujo, como BMW, MINI y Rolls-Royce Motor Cars, que se venden en el mercado internacional. Ante las fluctuaciones en los tipos de cambio y los crecientes costos de producción a finales de la década de 1980, BMW decidió que había llegado el momento de pensar en operar una nueva planta de producción fuera de las fronteras europeas.

Se usó un método de “página en blanco” para compilar una lista de 250 posibles lugares en el mundo para instalar la fábrica. Después un análisis a fondo, la lista se redujo a 10 opciones viables; era preferible localizar la planta en Estados Unidos por la proximidad de este país con un amplio segmento de mercado de los automóviles BMW.

La selección del sitio de la planta abarcó muchos factores que tenían que analizarse antes de la construcción. BMW tomó en consideración el clima laboral de cada país, los requerimientos y restricciones geográficas y las relaciones con los gobiernos de los países donde estaban los posibles sitios en perspectiva. En función del ambiente laboral, se necesitaba una fuerza de trabajo tecnológicamente capaz debido a la complejidad del proceso de fabricación de los automóviles. En virtud de que el costo de capacitar a un solo trabajador en la industria automovilística es de entre 10,000 y 20,000 dólares, este factor fue especialmente crítico. Además, BMW decidió que, si la planta se situaba en Estados Unidos, tendría que ser en un estado regido por las leyes de “derecho al trabajo” para satisfacer a los sindicatos estadounidenses. Los factores geográficos tuvieron que examinarse porque proveedores nacionales e internacionales tendrían que entregar miles de autopartes en la nueva planta.

Para mantener los costos de la cadena de suministro en un nivel bajo, se decidió que la nueva localización debía tener acceso amplio por autopistas y carreteras interestatales y encontrarse razonablemente cerca de un puerto desde el cual los suministros y automóviles terminados pudieran transportarse con facilidad. Otra consideración fue el acceso fácil a un aeropuerto para que los ejecutivos de BMW viajaran de ida y vuelta a sus oficinas centrales en Alemania.

El último factor de localización se relacionó con el gobierno. BMW quería mudarse a un lugar “favorable para los negocios” donde el gobierno local hiciera concesiones en temas como mejoras de infraestructura, desgravaciones fiscales, programas de selección y educación de empleados. La meta general era lograr que la relación entre BMW y la comunidad fuera lo más beneficiosa posible para ambas partes gracias a un esfuerzo coordinado de mejoramiento. Después de un proceso de búsqueda que duró tres años y medio, en el que se evaluaron rigurosamente las 10 opciones viables con base en estos factores de localización, BMW decidió por fin construir una nueva instalación de producción de 2 millones de pies cuadrados (casi 186,000 metros cuadrados) en Spartanburg, Carolina del Sur.

La decisión final se tomó por la buena compatibilidad entre los criterios de selección antes mencionados y el ambiente que se observó en Spartanburg. Los legisladores de Carolina del Sur resultaron ser flexibles y abiertos respecto a cómo atendería el estado las necesidades expuestas por BMW. Por ejemplo, se comprometieron a adquirir los 500 acres (202 hectáreas) necesarios para construir la planta (lo que requirió que se aprobara un paquete de emisión de bonos por 25 millones de dólares), mejorar el sistema de autopistas alrededor de la fábrica (inversión de 10 millones de dólares) y alargar la pista de aterrizaje y modernizar la terminal del aeropuerto de Spartanburg (desembolso de 40 millones de dólares). La legislatura también accedió a ofrecer incentivos fiscales, reducciones en la tasa del impuesto predial y establecer un programa de selección y capacitación de empleados para garantizar que estuviera lista la mezcla correcta de trabajadores. (El procesamiento de solicitudes, por sí solo, resultó ser una tarea de proporciones formidables, ya que se recibieron más de 50,000 solicitudes.)

Es posible que Carolina del Sur no haya alcanzado las puntuaciones más altas en todos los criterios de decisión, pero en conjunto, la localización de Spartanburg fue la mejor para BMW. Esta localización resultó ser buena. La planta, que se inauguró en 1994, se amplió posteriormente en 1996 con una inversión de 200 millones de dólares; en 1999 hubo otra ampliación que costó 50 millones de dólares y en 2000 se invirtieron 300 millones de dólares en una nueva expansión. En la actualidad, la fábrica emplea aproximadamente a 4,700 trabajadores que producen más de 500 vehículos al día. BMW Manufacturing Corporation de Carolina del Sur es hoy parte de la red global de manufactura del Grupo BMW y es la planta de fabricación exclusiva de todos los vehículos de actividades deportivas Z4 Roadster y X5. El estado de Carolina de Sur también se benefició, ya que registró un notable crecimiento económico (BMW trajo consigo a 39 de sus proveedores), empleo (se crearon aproximadamente 12,000 nuevos empleos) y mejoras en la comunidad: una historia de éxito completo.