



Análisis de Caso

EMPRESA BOTAS Y BOTINES¹

**Por:
Mario Garzón**

¹ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado la información de la empresa, las fechas y los nombres de los personajes, lo cual garantiza la confidencialidad exigida por los trabajos que realiza la EAN en consultoría de empresa.

Introducción

Se trata de una Empresa de índole familiar, fundada por inmigrantes a Bogotá, en los años 60. Aprendieron a hacer calzado de manera artesanal en las zapaterías de los barrios tradicionales de la capital. Las primeras ventas las realizaron viajando con el producto a los municipios más importantes de Boyacá, y luego entrando con cautela al mercado de la ciudad. En la actualidad generan cerca de 80 empleos directos.

A comienzos de los años ochenta uno de los hijos de los fundadores decidió crear su propia Empresa, con la mira fundamental de comercializar el calzado que hacían sus padres, pero luego se dio a la tarea de producir exclusivamente botas y botines para damas, con énfasis en la calidad y la presentación de las mismas.

"Busqué productos de calidad" orientados a un nicho exigente de estratos cuatro a seis. Por esa razón el cliente fundamental de "Botas y Botines" estuvo conformado desde el comienzo de su actividad por las compradoras en las "Boutiques" del norte de la capital. Esto le garantizó un éxito inicial y un aumento considerable en las ventas, que lo llevó a consolidarse, a tal punto que terminó comprándole una buena cantidad de producción a su padre y motivando a un tío para que se uniera al negocio, con su propia empresa independiente.

Durante ese tiempo el Empresario aprendió la importancia del estudio, análisis y sistematización de las medidas estándar de la mujer colombiana, para que las botas se ajusten lo más posible a dichas características morfológicas. Comenzó a pensar que esa podía ser la clave de la diferenciación del producto, si diseñaba botas y botines de caña alta, cuando sus competidores se dedicaban al calzado hasta el tobillo.

Auge y crisis

El auge en su negocio coincidió con el auge general del consumo relativamente suntuario de los consumidores en la década de los ochenta hasta mediados de la década de los noventa, causado por la amnistía cambiaria y de capitales y la llegada al país de dineros de colombianos que los habían mantenido en cuentas en el exterior. "Me fue tan bien que comencé a comprarle producto a mi padre y a mi tío".

Luego vino la crisis a partir de 1995 y "cometí el error de pensar que esa crisis se debía sobrellevar cambiando el perfil del producto para dirigirlo a los estratos medio y medio bajo. Para colmo de males en el 97 nos hicieron un robo en el que se llevaron toda la materia prima y hasta las máquinas que estaban sin seguro. Ese día quedó grabado en mi mente. Por fortuna, los proveedores y hasta nuestros competidores nos ayudaron, prestándonos materia prima y maquinaria que tenían sin utilizar. Además me tocó ir personalmente a rogarles a los dueños de los almacenes que dejaran el producto en exhibición". Alguna vez uno de ellos comentó que "usted no sirve para vender productos de baja calidad y precio. Siga en su nicho y mantenga la calidad e incluso preocúpese por mejorarla, y yo le sigo exhibiendo y vendiendo sus botas".

Pero era muy difícil mantener la calidad y la orientación del producto, porque las ventas no mejoraban, y con la reevaluación del peso en un mercado sin restricciones, comenzaron a llegar zapatos de contrabando a precios irrisorios. Claro que el contrabando es del llamado técnico, es decir que con una licencia de importación se traen al país por lo menos el cincuenta por ciento más de lo aprobado. "Todos sabemos que al año entran al mercado colombiano, por lo menos treinta millones de pares de zapatos con licencias que otorga el gobierno para veinte millones de pares".

Un aspecto importante se relaciona con los precios de las

materias primas e insumos. Puesto que no somos importadores directos de los cueros, pegantes y demás. Hemos conversado con los proveedores para que bajen los precios, pero ellos nos han dicho que los aranceles ad valorem, el IVA y en general las tarifas de impuestos, les impiden vendernos las materias primas y los insumos a precios mas bajos. A través de nuestro gremio hemos insistido al gobierno en que la política de aranceles debe ser coherente: proteger al bien final, pero además rebajar los gravámenes a los insumos y materias primas que provienen del exterior.

Sin embargo, el contrabando y ahora la llegada abrupta de los chinos al mercado colombiano se relaciona con zapatos de combate. Estos hechos refuerzan la idea de que es mejor no llevar el producto al terreno del calzado de consumo masivo, sino seguir produciendo calzado diferenciado, con buena calidad incorporada.

Las exportaciones

"Comenzamos a interesarnos en las exportaciones, a raíz de la asistencia a varias ferias en Europa, patrocinados por Proexport y porque consideramos que era una manera de sobrellevar la crisis. Hoy en día las ventas al exterior se han convertido en una alternativa importante, porque representan casi el 40% de las ventas totales de la Empresa."

Claro que la opción de seguir atendiendo un nicho exigente en el país, puede facilitar el acceso a mercados cercanos e incluso a mercados exigentes como Canadá y en cierta medida, México. Hemos tenido dificultades porque los pies de las Mexicanas son más anchos que el promedio de los pies de la mujer colombiana, y las piernas de las canadienses son en promedio más delgadas y más largas, y las botas de caña no les ajustaban bien, ni a las unas ni a las otras, lo cual nos ha

causado serias dificultades en el diseño de las botas. "estoy viendo la necesidad de centralizar el diseño."

Pero lo más importante de la asistencia a ferias y el conocimiento del mercado extranjero, ha sido el aprendizaje que hemos hecho de nuevos modelos, algunos de los cuales hemos copiado de las vitrinas y de las revistas Europeas, y para otros hemos comprado diseños a productores Italianos y Españoles, quienes nos entregan las parte dibujadas. También hemos aprendido de los grados de asociatividad y colaboración con que trabajan los empresarios en otros países, especialmente, los Italianos.

Es fundamental disponer de un buen sistema de información integral, es decir que cubra todas las áreas de la Empresa.

"Con un mercado cada vez más abierto y competido veo una luz, en el énfasis que debo hacer en los años venideros en las exportaciones".

El problema

¿Cómo competir en el mercado internacional?

A pesar de que hasta ahora los precios a los que el empresario ha exportado son competitivos, el problema de la reevaluación del peso conduce a que en la medida en que pasa el tiempo y los costos de producción se incrementan, competir en los mercados internacionales es cada vez más difícil, cuando el precio del producto final exportado se traslada a dólares.

Si bien la cercanía geográfica con los países de la Comunidad Andina de Naciones y el hecho de que el calzado no pague aranceles en los países signatarios de ese acuerdo, el empresario piensa que competir en esos países es cada día más complejo, particularmente en Venezuela por la liberalidad

y acuerdos comerciales que el presidente Chávez ha adelantado con los Chinos.

La situación de Ecuador es diferente y presenta mejores perspectivas a mediano plazo, para las exportaciones colombianas, no sólo de calzado sino de otros bienes. Entre otras cosas porque ellos mantienen su moneda cercana al dólar en su valor.

Se ha observado además que, no obstante que los proveedores de parte del calzado son sus propios familiares, la relación laboral con ellos a veces se complica, y el hecho de que las fábricas satélites estén ubicadas en barrios distantes, dificulta la supervisión de la calidad y aumenta los costos de transporte y desplazamiento.

A pesar de que cuenta con un sistema que le permita al empresario organizar las órdenes de producción, el control de inventarios y la vigilancia de los trabajadores para evitar el desgüeño y las pérdidas de material, aún subsisten cuellos de botella en los flujos de información.

Por otra parte, el cuero nacional cada vez es más costoso y se presentan dificultades para encontrar cuero de la calidad requerida por los compradores externos, que son más exigentes que los clientes internos.

Preguntas orientadoras

El estudiante debe leer el caso y discutirlo con sus compañeros, tratando de afrontar fundamentalmente, los siguientes temas:

- ♦ Discutir el camino que debe seguir la organización para ajustar los costos de transacción al interior de la Empresa.
- ♦ Diseñar la ruta de mejoramiento que los estudiantes podrían sugerir a la organización

- ♦ ¿Cómo podría la Empresa aminorar los riesgos de pérdida de materiales y aumentar la productividad de los trabajadores?
- ♦ ¿Por qué la devaluación o la reevaluación del peso afecta a las empresas? ¿En el presente caso, consideran ustedes que la reevaluación del peso beneficia - perjudica a "Botas y Botines? ¿Por qué?
- ♦ ¿Por qué el empresario afirma que Ecuador muestra mejores posibilidades a mediano plazo, para exportar allí, que el mercado de Venezuela? ¿Considera que tiene razón o que está equivocado? (Argumentar las respuestas)
- ♦ ¿Cómo se considera que la industria de calzado de cuero en Colombia puede afrontar el contrabando y la competencia de la China, tanto en el mercado nacional como el internacional?
- ♦ ¿Qué debería solicitar el gremio del calzado al gobierno, en relación con la política arancelaria?
- ♦ ¿Cómo podría el empresario aprovechar el dólar barato para adquirir insumos y materias primas? ¿Le conviene hacerlo ahora o, debe esperar a que la moneda nacional se devalúe?