



Análisis de Caso

EMPRESA SHOES & BOOTS ÓPERA DE TRES OCHAVOS

Por:
Humberto Aléxis Rodríguez
Investigador GPyMES- EAN

Hace 22 años Shoes & Boots, empresa manufacturera de botas y calzado para dama, era un pequeño negocio que apenas contaba con tres o cuatro empleados. Hoy es una empresa con una planta de tres pisos donde laboran más de cuarenta empleados, sin contar los muchos colaboradores satélites que se contratan en temporada alta; un empresa que cuenta en su memoria el haber pasado por períodos de verdadero apogeo en los que la demanda superaba siempre a la capacidad de producción de la planta y se hacía necesario escoger a los clientes que se quería atender.

Sin embargo, como lo manifiesta su Gerente y propietario, la empresa hoy está enfrentando una difícil situación: pérdida paulatina de demanda, competencia desleal, entrada de competidores extranjeros, dificultades evidentes para abrir mercados y renovar sus propias líneas de producción.

A continuación, se presenta el relato que nos ofrece su Gerente:

Los inicios

Quizá valga la pena tener en cuenta que antes que vendedor -y soy un excelente vendedor, o al menos soy consciente de mi capacidad para hablar frente a un cliente- o comerciante -y de hecho he sido comerciante y negociante toda mi vida-, en el fondo sigo siendo un actor de teatro. No un actor aficionado, sino un actor profesional, un profesional que ha tenido la oportunidad de actuar en obras de Shakespeare, de O'Neill y al lado de Buenaventura o Santiago García. Si he dejado las tablas y me he dedicado al mundo del cuero, del diseño y de las botas artísticas, sepan ustedes que en el fondo algún día espero volver a los ensayos y enfundarme una máscara.

Soy el gerente y propietario de esta empresa. Y esta empresa es resultado de mi trabajo y de un liderazgo del cual soy consciente. Pese a que Shoes & Boots tiene ya 22 años, yo

diría que la idea de concebirla como una empresa organizada no supera los cinco o seis años. Yo llegué al ramo del calzado por casualidad; me inicié entregando trabajos y en esta labor terminé familiarizándome con el ramo de las ventas. Mas en este gremio, el sueño de todos los vendedores es ponerle competencia a su patrón, más cuando sabemos que son ellos, los vendedores, los que conocen y prácticamente tienen amarrado el mercado.

¿Es explicable esta situación solamente a partir de la naturaleza de las circunstancias externas al negocio? ¿O tendremos que volver la mirada sobre otros aspectos generales de la organización como estrategia, liderazgo y ambiente organizacional? ¿A las cuestiones vinculadas a los procesos de producción, innovación, mercadeo, administración del talento humano, información y la comunicación?

Comenzamos con un negocio muy pequeño y subsistimos unos tres años hasta cuando un vendedor que habíamos contratado se nos llevó los clientes y quebramos. Dejé el negocio del calzado por cuatro años, hasta cuando junto con un hermano decidimos empezar a fabricar calzado.

Fundamos una sociedad, compramos una primera máquina y con la esposa de mi hermano comenzamos a

producir calzado y a comercializarlo. Inicialmente, la producción no superaba los 24 pares diarios y todo el proceso era manual. Producíamos zapato para dama con tacón 7 ½, pero este trabajo iba solo de marzo a diciembre. Esto significaba que durante tres meses la empresa estaba vacante y sobrevivíamos gastando las ganancias. De esta manera no había progreso alguno. Era un esquema cíclico que acaba con cualquier plan de crecimiento.

Mi hermano se retiró del negocio y yo seguí por cuatro años más con la misma línea, aunque por entonces ya fue necesario comenzar a modificar la altura de los tacones de acuerdo con los dictados de la moda.

La informalidad se toma el mercado

Hacia 1986 comenzó el auge de los tenis y la entrada al mercado de marcas internacionales como Reebok y Nike, especialmente provenientes de México y que muy poca gente conocía en Colombia. El zapato tenis dejó de ser considerado una prenda exclusivamente deportiva para ser usado como prenda casual, lo cual significó una apertura de la demanda.

Con un modelista, primo mío, se estudiaron los diseños y se obtuvieron los moldes siguiendo los diseños de marcas internacionales y estos modelos eran vendidos por empresas comercializadoras ampliamente conocidas (Spring, Hevea, Ensueño, Panam), tanto en Bogotá como en Bucaramanga.

Un cliente que observó el producto vio la oportunidad de sacarlo de Colombia. Para ello fue necesario escribir en la marquilla la frase "hecho en Colombia" y llevarlos a Brasil; allá luego le quitaban esta marquilla y los vendían como americanos.

Pero en 1989, las marcas internacionales iniciaron la cacería a los copiadorees de sus firmas en México y en Colombia: fue necesario buscar otras alternativas.

Diseñando máquinas

Se trataba de fabricar tenis pero para eso era necesario contar con la maquinaria. Primero encontramos unos fabricantes que nos prestaban el servicio de soldadura y armado, pero terminamos dependiendo del tiempo libre que ellos tenían y pagando unos costos muy altos por este trabajo.

Supimos de un fabricante artesanal que era capaz de copiar las máquinas italianas. De esa manera una máquina que, para entonces valía 25 millones salió por 3: con descuento, logramos

un precio final de 2 millones ochocientos mil. ¡Una ganga! Fue un buen negocio mientras duró, es decir, por el escaso tiempo que le tomó al hombre de las máquinas invadir el mercado de los pequeños talleres en poderosas fábricas de tenis en cantidades. Algo era obvio: teníamos que salir de ese nicho tan competido.

Antes de 1995 muy pocos en Colombia fabricaban botas para dama porque casi nadie conocía el proceso y porque en nuestro mercado no se producían los insumos necesarios. Los cueros que se someten al proceso de moldeado en una cambreadora deben resistir altas temperaturas y presentar alta elasticidad y resistencia. Los primeros experimentos no fueron muy alentadores, porque el cuero se quebraba o se arrugaba.

Pero poco a poco se fue logrando que los curtidores de cueros fueran conscientes de producir cueros de mayor calidad, capaces de resistir el proceso de fabricación. El auge de las botas como parte de la moda mundial repercutió en la moda nacional y se comenzó a producir botas para dama en grandes cantidades. En una sola feria de fin de año era posible recibir pedidos por más de 20.000 pares, demanda que no estábamos en capacidad de responder.

A los mejores clientes le respondíamos con un 20% de su pedido, a los demás con un 15%, dependiendo de la calidad de cartera de cada uno. Esta bonanza de pedidos duró exactamente 6 años. Pero la situación no se podría sostener.

Cambio de circunstancias

En primer lugar la competencia: el exceso de fabricantes redujo el precio de las botas y los márgenes de ganancia; en segundo lugar, el hecho de no haber cumplido nunca a nuestros clientes a cabalidad, sino en un escaso porcentaje, arrojó sobre nuestra empresa un manto de desconfianza: en otras palabras, perdimos credibilidad.

Nunca pensamos en contratar más empleados. Se calculaba la producción a partir de la cantidad de empleados de la empresa y nunca se analizó el costo que podría tener el hecho de marginar, nosotros mismos, a buena parte de nuestros clientes. A esto se suma el proceso de recesión general que el gremio del calzado ha sufrido en Colombia debido a la excesiva oferta y a la pobre demanda. La apertura económica terminó alterando fuertemente la relación entre oferta y demanda. Las cadenas comerciales prefieren comprar zapato importado. Sin embargo éste no es el problema sino el hecho probado de que por cada par de zapatos legales que entran a Colombia, de contrabando entran unos 25.

Desde el 2000, hemos notado que la demanda a través de las ferias se redujo de manera alarmante. Los pedidos que superaban en un doscientos por ciento nuestra capacidad de producción se vieron reducidos, al punto que ya no pedían series completas sino lotes de 8 o 6 pares de reposición.

Se incrementaron las ventas en consignación y es evidente que el poder adquisitivo de los colombianos se ha reducido. La gente parece que gasta más en celulares, en Internet o en televisión por cable que en zapatos. El capital, de esa manera, está cada vez más concentrado en los monopolios y la gente ha cambiado el concepto de gasto de primera necesidad.

A esto habría que agregar que de acuerdo con algunos estudios realizados en el gremio, los colombianos compran en promedio, la mujer, un par de zapatos cada 13 meses y, el hombre, cada 17. En Alemania el promedio es de 6 pares anuales y en Estados Unidos de 2,8 anuales.

Uno comete el error de creer que puede vender en todas partes indiscriminadamente, en Unicentro ó en el Restrepo, pero la verdad es que por los materiales y el acabado de este tipo de calzado, los precios se acomodan a los estratos 4 y 5. Esto requeriría un mejor análisis, pero es lo que hemos creído siempre.

En el contexto latinoamericano, es evidente que Brasil representa la mayor amenaza, tanto por los niveles de producción como por la calidad de cueros con lo que trabajan; en segundo lugar, México, pero su influencia en Colombia es mucho más reducida. China, por su parte, tiene el mercado inundado de productos sintéticos y baratos, pero últimamente están dando muestras de que también pueden trabajar con buenos materiales y con la ventaja de producir calzado pensado para durar una sola temporada, algo que se acomoda muy bien a la idiosincrasia de los consumidores jóvenes, que ya no piensan tanto en un par de zapatos para varios años sino en el par que piensa comprar el mes entrante. Además de su nivel productivo, China cuenta con fuertes apoyos estatales.

Locos por el diseño

Somos felices creando muestras, llenando exhibidores y probando diseños, materiales y colores; hemos incluso perjudicado el proceso de producción. Hemos intentado incursionar con diseños para tierra caliente, pero ello demandaba crear una nueva marca, con un empaque distinto y en almacenes y vitrinas separadas de nuestra marca tradicional que está dirigida a un mercado de tierra fría. Así nació Farinelli, zapatos para dama. Cometimos un error: no había innovación.

Entonces tuvimos la idea de desarrollar zapatos juveniles con la idea básica de combinar suavidad, informalidad y rebeldía. Desarrollamos una suela exclusiva y contramarcada a lo largo, incorporamos caucho puro buscando flexibilidad y confort. Seleccionamos cuero de alta calidad y agregamos una alta dosis de manualidad.

Gracias a la liquidación de Hevea, adquirimos nuevos equipos. Pero las primeras líneas de esta nueva marca salían a precios demasiado altos. Por eso optamos por separar el mercado y nuestra oferta. En las ferias de calzado separamos los

exhibidores de nuestras tradicionales botas y las nueva línea de calzado informal y juvenil. Esta línea comenzó a llevarse en pequeñas muestras a otras ciudades y a puntos de venta de moda exclusiva, con el fin de mantener la imágen del producto.

Gajes de la competencia

Últimamente el problema es que muchos intermediarios, seducidos por el mercado chino y las posibilidades de comprar diseños similares a precios ínfimos, aunque no de la misma calidad, han dejado de pedir calzado a las fábricas colombianas y nosotros estamos sacrificando calidad a cambio de rentabilidad.

Esto es algo que siempre hemos hecho de un modo más o menos informal. Tomamos los moldes, promediamos las medidas y los gastos de materiales, incluimos los costos de desperdicio. A estos costos básicos se suma la mano de obra.

Este oficio impone unos comportamientos laborales con una idiosincrasia muy particular. Por ejemplo, en cuanto hace a soladores y guarnecedores, los mejores prefieren siempre trabajar al destajo. Los trabajadores en este gremio se acomodan a salarios señalados por los ritmos de la temporada y muchos desertan en temporada alta tan pronto otro patrón les ofrece un mejor precio.

En Colombia los modelistas para calzado se forman empíricamente y no tienen compromiso con la empresa. Este punto es grave porque la mayoría de las fábricas dependen de diseñadores, a veces verdaderos artistas, que no acostumbran acomodarse a horarios o a seguir indicaciones precisas. El asunto con los modelistas es especialmente grave cuando nosotros no tenemos memorias de nuestros propios diseños y sólo hasta hace poco, gracias a las recomendaciones del SENA hemos empezado a llevar fichas técnicas. La verdad son muy pocos los documentos con registros de lo que hacemos.

Mirando hacia adelante

Nuestra idea básica es que las dos marcas sean igual y ampliamente conocidas por separado. Con Farinelli queremos lograr mayor recordación y romper el estigma de producto costoso que tiene Boots & Shoes. A este se suma un problema y es que esta marca en un principio no estaba registrada y cuando fuimos a hacerlo la marca ya existía. De allí la necesidad de impulsar Farinelli.

Sabemos que mercadeo y ventas han sido dos puntos débiles. Pensamos crear un departamento con ese fin y desarrollar una estrategia de atención al cliente, para mejorar la rapidez en la entrega de los pedidos.

Igualmente queremos reorganizar la producción, analizar más cada proceso, generar un sistema de evaluación de los costos de mano de obra y medir tiempos, generar indicadores por etapas de producción y rendimiento de la mano de obra. Sin llevar a cabo esta organización previa es imposible establecer presupuestos por áreas.

Consideramos importante crear departamentos, asignar presupuestos y responsabilidades. Hay muchos en este gremio que han contratado gente especializada para que les aprueben las normas ISO, pero luego quedan una cantidad de documentos que ni siquiera consultan. Yo creo que si se van a documentar procesos, se debe hacer con gente del gremio y que conozca el proceso.

Estamos pensando en crear un departamento de mercadeo. El asunto es que hemos perdido ventas y ya no cumplimos las proyecciones como lo hacíamos antes. A veces porque no llegan o porque llegan todos los pedidos en el mismo momento, dos veces al año, en las ferias que realiza el gremio, éstos exceden la capacidad de producción.

Ahora lo importante es mejorar el problema de los vendedores y contar con un vendedor júnior que asista a las ferias de febrero y agosto. El problema con los vendedores en este gremio es que, lejos de trabajar para un sólo fabricante, ellos llevan en su maleta toda una gama de zapatos de diferentes precios y diferentes marcas; si un cliente opina que nuestro producto es demasiado costoso, ellos no tienen dificultad en simplemente ofrecerle el de otro fabricante, sin gastar demasiado en explicar las diferencias de calidad. A esto se suma el hecho de que en muchas regiones los compradores sólo adquieren productos fabricados en la misma región. Por ejemplo, en Medellín los almacenes, o compran a fabricantes paisas o productos exportados.

Bien miradas las cosas estamos más dedicados a apagar incendios. Comenzamos como una empresa familiar y eso seguimos siendo. Mis trabajadores siempre han sido mis amigos y muchos compromisos se han relajado. Yo soy consciente de que yo he sido al mismo tiempo una ventaja y un problema. Si no fuera tan relajado la organización sería más grande, pero la empresa es lo que es gracias a lo que yo he tenido que hacer: salir, conseguir negocios, vender, conseguir dinero. Sé que las áreas deben trabajar solas e independientemente, pero a mí que soy el Gerente me toca salir a buscar negocios y no he dedicado tiempo a capacitarme. Uno no deja de soñar con una empresa organizada, con sus departamentos autónomos, con apoyo de la gerencia, con producción para todo el año, con un mercado nacional organizado y exportando a Ecuador y Venezuela. Hasta ahora hemos crecido sin crédito, sin endeudamiento, nuestro desarrollo ha sido lento, pero a cambio hemos mantenido las garantías para los empleados.

No creemos que el TLC (Tratado del Libre Comercio) nos afecte demasiado, al menos no más que la competencia china y el contrabando. Como yo veo el asunto creo que el problema de verdad es que no contamos con un producto competitivo frente a Estados Unidos, de allí la importancia de aprender de gremios organizados como el brasilero. Pero el colombiano

tiene dificultades: somos individualistas y egoístas, todos nos creemos poseedores de la verdad. Pero asociarnos demanda formación profesional: ingenieros industriales, administradores de empresas, gente con otra mentalidad, no sólo negociantes y vendedores con buen ojo como lo hemos hecho nosotros.