

SOLUCION PROPUESTA

— ¿Por qué un equipo con gente talentosa y trabajadora nunca había funcionado?

— El equipo realmente sí había funcionado anteriormente, con otro estilo de dirección. Actualmente no funcionaba porque el estilo de dirección de Luis Augusto había deteriorado el ambiente de trabajo, atacando la autoestima de los colaboradores, frenando la iniciativa, participación y creatividad de las personas y deteriorando los canales de comunicación al interior del grupo.

— ¿Era culpa del jefe?

— El director del noticiero tenía la mayor parte de la "culpa" por varias deficiencias en su estilo de dirección, que le impedían ser un verdadero líder como son:

— Estilo de dirección autocrático.

— Comunicación de una sola vía, no daba participación en la toma de decisiones.

— Falta de comunicación de los objetivos, que impide ver si sus objetivos son claros o no.

— Reactividad (en oposición a proactividad).

— Pensar en ganar siempre, únicamente en el logro de unos objetivos

personales, obtener un éxito propio, no de equipo.

— No intentó escuchar ni comprender a los demás.

— Por todas estas razones, nunca llegó realmente a crear sinergia en su equipo.

— ¿Era culpa de los colaboradores?

— También era culpa de los colaboradores porque existían intereses particulares, unas personas que estaban interesadas en asumir la Dirección del Noticiero y otras que se habían acostumbrado a un estilo de dirección más suave.

— ¿Era culpa de la gerenta?

— La gerenta también había presentado su porción de error al verse presionada a contratar rápidamente a un director de noticiero técnicamente calificado para obtener la adjudicación del noticiero. La presión del tiempo le impidió buscar no solamente habilidades técnicas sino también habilidades interpersonales.

Había permitido que el conflicto se prolongara por más tiempo del necesario. Sin embargo, la gerenta había facilitado al grupo del Noticiero durante todo este tiempo la comunicación que el Director les había negado. Con su actitud y su comunicación es quien realmente ejerce un liderazgo en el Noticiero.

EL CUERO DURO* (Caso de estudio en Mercadeo Estratégico)

ALEJANDRO LUGO
NELSON DE LA PAVA G.

Estudiantes del Postgrado de Especialización
en Gerencia de Mercadeo Estratégico.
Profesor: Juan Antonio Gudziel

"Peletería A" fue fundada en febrero de 1978, cuando dos representantes de ventas de firmas diferentes, relacionadas con la industria del cuero (curtiembres y sintéticos), Alfonso Clavo y el señor Jesús M. Puntilla (fallecido), decidieron crear una peletería con el propósito de obtener unos ingresos adicionales. Fue así como en un barrio del centro de la ciudad, en un local pequeño, se empezaron a vender al detal artículos como cuero, tacones, pegantes, tintas, puntillas, etc.

Al cabo de un año, el señor Jesús M. Puntilla debió retirarse de la empresa en la cual estaba laborando, y esto le permitió más tiempo para dedicarse a la peletería. Fue cuatro años después cuando se transformó la sociedad quedando como socios cinco integrantes de la familia del señor Jesús Puntilla.

La empresa continuó dedicada a lo que venía desempeñando, y amplió su capacidad de servicio al por mayor.

Al cabo de cuatro años de haberse transformado la sociedad, y luego del fallecimiento del señor Jesús Puntilla, la sociedad quedó constituida por los socios restantes.

Hasta esta fecha la empresa había crecido de tal modo que poseía en alquiler los dos locales siguientes al inicialmente ocupado y abrió una sucursal a una cuadra de distancia.

La empresa reportó a sus socios utilidades hasta hace dos años (Véase Anexo 1); sin embargo, durante los últimos años la industria del cuero ha sufrido cambios radicales en su comportamiento que han obligado a esta empresa y a muchas otras a reportar pérdidas (Véanse Anexos 2 y 3).

Alejandro Puntilla, quien actualmente tenía la dirección de la empresa, se encontraba bastante preocupado por la situación que estaba viviendo. La incertidumbre que existía en el futuro de la empresa lo invitaba a contemplar la alternativa de liquidar el negocio, realizando todo el inventario de productos y equipos de oficina a un precio que necesariamente debía ser muy por debajo del costo real; pues la escasez de dinero era general, debido a la recesión económica del país. Mientras conducía su vehículo hacia la autopista y se "metía" en el tráfico, pensaba qué fallas se pudieron tener en la empresa para que

* Caso propiedad del ICESI

se encuentre en la situación por la cual está pasando; entonces decidió citar a los tres socios restantes de la empresa y a dos asesores para realizar una reunión de carácter urgente, en la cual se iban a ventilar ideas que le permitirían establecer un plan de acción inmediato para afrontar esta situación.

Hugo Platini (Asesor Contable y Financiero) informó a todo el grupo de la crisis financiera por la que pasaba la empresa, y las nefastas proyecciones de continuar con un comportamiento de ventas como el que se ha observado en los últimos dos años. "Nuestros gastos aumentan en la misma proporción que disminuyen las ventas, la reducción de precios como política para competir sólo ha ocasionado una disminución de la rentabilidad bruta, la cartera morosa ha aumentado, como también el riesgo; en el evento de que los socios deseen continuar con la empresa, realizando inyecciones de capital, estimo que la inversión puede ser cercana a los \$5.000.000. Además, esa tal política de rebajar los precios no es buena, pues las ventas no han aumentado, recuerden que en este sector de la industria la demanda es inelástica, por lo tanto los precios se deben subir y debemos concentrarnos en los productos que más se venden, eliminando los otros productos". (Véanse Anexo 4 y Figura 1).

Guiomar Cuero (Socio con un 30%): "Eso no se puede ni pensar, los productos que usted propone eliminar son productos que por lo menos atraen a los clientes, a ellos les gusta encontrar de todo en el mismo sitio, además yo creo que la demanda sí es elástica; la prueba está en que nosotros no hemos podido ser fuertes vendiendo cueros porque la competencia los vende muy barato y ese es el motivo por el cual los clientes eligen no comprarlo en nuestro almacén. Además, no tenemos todas las referencias, y tampoco tenemos plata

para surtir tanto, no nos metamos mentiras, desde que nuestro proveedor de tacones y de una de las marcas de plantillas puso su propio almacén distribuidor, luego que nuestra empresa lograra posicionar sus productos como líderes en todo el departamento del Valle, nuestra fortaleza se ha debilitado cada vez más, esto no tiene otra explicación; la verdad es que yo no estoy interesada en invertir un peso en este negocio, sugiero que rematemos la empresa, le paguemos a los proveedores, liquedemos el personal y salimos dejando una buena imagen en el comercio y esto debemos hacerlo antes que nos encontremos en una quiebra total".

Mary Cuero (Socia con un 20%): "La verdad es que yo tampoco estoy interesada en invertir en una empresa que prácticamente está agonizando, dentro de una industria que no se le ve buen futuro; y por otro lado, tengo otros planes para invertir mi dinero, pero pienso que tampoco se debe vender, pues de allí depende el sustento de varias familias, y mal que bien esa empresa creada por nuestro padre, nos permitió educarnos y crecer en un nivel de vida cómodo".

Yaneth Cuero (Socia con un 25%): "Vamos, muchachos -dijo-, si somos profesionales en Administración de Empresas, y aunque no estemos vinculados y no consigamos nada con la industria, sí podemos calificar la labor de dirección de Alejo: siempre se ha mostrado diligente, dirige su equipo de trabajo como un líder, lo hemos visto comprometido con la empresa y con su gente, aplicando los conocimientos adquiridos en su formación profesional y fortaleciéndolos con su experiencia, pues siempre ha estado vinculado laboralmente con la empresa desde su fundación, ocupando todos los cargos, empezando como mensajero; ha buscado de cada estilo de dirección y de cada he-

rramienta lo que más se aplique a su empresa. Además, se ha preocupado por la capacitación de la gente que trabaja con él, se ha creado una filosofía de calidad en el servicio al cliente, tanto interno como externo. Recuerden que aún mantenemos una imagen de empresa grande y fuerte como peletería entre los clientes, proveedores y competencia: esta imagen vale mucho y hay que mantenerla a como dé lugar, lo que a mi juicio considero necesario es que esperemos los comentarios y sugerencias de la asesoría que hemos solicitado y que nos dará una visión más objetiva de nuestro problema".

La Peletería "A" es una empresa dedicada a comercializar materia prima para la industria del calzado y particularmente del calzado para dama (Véanse Anexos 5, 6 y 7), su fuerza de ventas la conforman tres vendedores de mostrador que tienen una remuneración distribuida de la siguiente forma: salario básico igual al 60% del salario mínimo legal vigente y una comisión del 0.5% sobre venta recaudada, el comportamiento de las ventas está dado así: 60% contado, 10% a 30 días, 20% a 60 días, 10% a 90 días.

La empresa siempre ha buscado obtener todos los descuentos financieros con sus proveedores para trasladarlos a sus clientes y lograr tener un precio paralelo con sus competidores en el sector, pues debido a la alta concentración de almacenes como éste en el mismo lugar, se ha originado una guerra de precios total.

Los vendedores son personas con un grado de escolaridad de primaria (1), unos años de secundaria (2) con edades entre 30 (2) y 50 (1).

La Peletería "A" se mantuvo como líder en la venta de tacones y plantillas para calzado de dama (Véanse Anexos 8 y 9), pero en los últimos dos años ha

ido perdiendo el liderazgo y se ha ubicado en el segundo lugar en esta línea en la ciudad de Cali. La situación actual de incertidumbre por la crisis en que se encuentra esta empresa ha provocado en sus propietarios deseo de cerrarla y se muestran renuentes a invertir más dinero en este tipo de negocio, sobre todo en productos como los tacones, debido a que trabajan con un margen promedio del 12% y el riesgo es alto debido a los cambios de modas.

El señor Alejandro Puntilla le contó toda la situación de su empresa a Juan Pablo Zacol, quien es un reconocido asesor empresarial y ha pasado por una gran cantidad de empresas prestigiosas en diferentes sectores de la economía y quien tomó apuntes y escuchó atento a todos los socios de la empresa y al asesor contable.

Juan Pablo Zacol se levantó de su asiento y se dirigió hacia Alejandro Puntilla; "Creo que he escuchado lo suficiente como para discutirlo con mi grupo de trabajo en mi próxima reunión. Te tendré una respuesta en la cual podremos discutir las estrategias que te propondremos para que las realices y algunas sugerencias". Alejo, recordando las épocas en que su padre enfrentó situaciones similares, le propuso que si él podía participar en dicha reunión y así también poder discutir ideas que él tenía para salvar a su empresa. Juan aceptó, convencido de que su participación sería muy valiosa.

¿Usted qué recomendaciones le haría al señor Cuero, para desarrollar su plan de mercadeo?

¿Qué sugerencia tendría usted respecto a la estructura de la fuerza de ventas?

¿Qué estrategias le recomendaría respecto a los productos?

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Peletería A (En miles de pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año/Ant.
Ventas Netas	439.000	510.000	490.000	490.000	530.000
Costo Ventas	(303.000)	(385.000)	(405.000)	(450.000)	(490.000)
Utilidad Venta	136.000	125.000	85.000	40.000	40.000
Gastos Totales	(43.000)	(58.000)	(70.000)	(81.000)	(80.000)
Utilidad Ant. Iptos.	93.000	67.000	15.000	(-41.000)	(40.000)
Provisión de Iptos. de Renta	(3.000)	(4.000)	(5.000)	(5.000)	5.000
Utilidad Neta	90.000	63.000	10.000	(-46.000)	(-45.000)

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

Todos los eslabones que forman parte de la cadena de la industria del cuero se han visto enfrentados a problemas o cambios en sus políticas de funcionamiento, que han ocasionado el deterioro general de esta industria; y para nuestro caso específico del sector de las Peleterías.

Se puede definir que la división sectorial de la industria del cuero está compuesta por:

- Ganadería
- Mataderos
- Comercializadoras
- Curtiembres
- Peleterías y distribuidores
- Fábricas o industrias de manufactura
- Almacenes comercializadores de producto terminado.

Ganadería: Este sector se encarga de la crianza de ganado. El cuero es un producto muy poco significativo, tanto para el ganadero como para el matadero en Colombia, pues representa aproximadamente un 5% del valor de la res.

El hato colombiano, según datos de 1989, ascendió a 22 millones de cabezas.

Se habla mucho de factores incidentes en la dinámica del hato colombiano: violencia de todo tipo, alteraciones climáticas. Estos factores desestimulan la inversión en la crianza de ganado.

La importación de cueros en Colombia está gravada con un arancel del 10% para las pieles frescas y en azul, otro 10% para las curtidas, un 10%

para las gamuzadas, barnizadas y metalizadas, y otro 10% para pieles exóticas (pescado, pollo, culebra, babilla, etc.). Más I.V.A.

El ciclo ganadero no obedece a una ecuación uniforme en todo el mundo. Variaciones en el clima y la economía de cada país ocasionan desviaciones en la curva que son difíciles de pronosticar. El promedio anual mundial del sacrificio bovino no obedece al ciclo básico: más bien representa una curva complicada y variable.

La piel es un subproducto de la industria ganadera y de los mataderos. El valor de la piel cruda no es suficiente para influenciar la decisión de sacrificar al animal a cebar más al hato. El resultado de este fenómeno es que el suministro de pieles es independiente de la demanda por ellas, es decir, el suministro es inelástico.

La tendencia neta del hato y el sacrificio mundial bovino es hacia el estancamiento. El sacrificio de hace seis años de 201.7 millones fue casi idéntico al de hace cuatro, trece y veintitrés años. Este suministro inelástico encarece el precio.

Mataderos. En Colombia hay más de mil mataderos, la inmensa mayoría son pequeños mataderos municipales muy primitivos. Entre todos manejan entre 3.0 y 3.5 millones de reses anuales y entre quinientos mil y un millón de cabezas de ganado caprino y ovino. El ganado porcino no se ha tomado en cuenta, pues su piel se consume en Colombia.

Los diez mataderos más grandes efectúan el 32 por ciento del sacrificio nacional. Aproximadamente el 37 por

ciento del sacrificio nacional se realiza en mataderos tecnificados con máquina de desollar (incluyendo los diez grandes). El 63 por ciento restante se lleva a cabo con cuchillos rectos, lo cual daña alrededor de 2.700.000 metros cuadrados de carnaza curtible por año, además de otros 300.000 metros cuadrados de flor que se pierden por cortadas.

Las comercializadoras: Cumplen una importante función de intermediación. Esta consta de varias actividades:

- * Recolección de las pieles en mataderos geográficamente dispersos.
- * Salado de las pieles para evitar su descomposición durante el transporte hasta la curtiembre, pues puede requerir de varios días debido a la deficiente infraestructura vial colombiana.
- * Transporte de las pieles a los centros de curtición.

Existen aproximadamente 103 comercializadoras. Una de ellas compra pieles para tres curtiembres asociadas, que constituyen el grupo industrial más importante de la curtiembre; esa comercializadora maneja un 36% por ciento del total de pieles disponibles en el país.

Las curtiembres: Hay alrededor de 540 curtidores en Colombia. Cuatro de ellos son grandes y manejan el 43 por ciento de las pieles curtidas en el país. Existen 11 medianos y 525 pequeños, entre los cuales hay muchos artesanales, especialmente en tres pequeños municipios de tradición artesanal. Los grandes y medianos están repartidos entre las cinco principales ciudades del país.

Las peleterías y distribuidoras: Existen aproximadamente 500 pelete-

rías y distribuidoras de cuero curtido y acabado, que manejan un 43 por ciento de las ventas del sector industrial. El 58% por ciento restante lo venden directamente las curtiembres.

La razón de ser de estos intermediarios está ampliamente justificada por los factores siguientes:

- * La gran dispersión geográfica de las industrias del calzado y de los artículos de cuero.
- * La amplia gama de tamaños de dichos fabricantes con alta variabilidad en el volumen de sus insumos.
- * La influencia de la moda con sus frecuentes exigencias de cantidades muy reducidas de colores y acabados diversos.

Fábricas o industrias del calzado de cuero. El sector del calzado tiene que lidiar con productos que exigen gran complejidad de componentes y materiales, fuerte influencia de la moda, estrictos estándares de calidad por la comodidad necesaria para los pies y por el constante castigo que sufre el zapato: todo esto en un mercado saturado e impactado por pequeños fabricantes.

Este sector del calzado abarca más del 50% de la industria del cuero y de él forman parte desde pequeños artesanos hasta grandes fábricas, con una poderosa infraestructura, pasando por microempresas y talleres dedicados a la fabricación de distintos tipos de calzado, como son: el calzado de calle, casual, deportivo, de trabajo o de dotación, pantuflas, sandalias, etc.

La competencia dentro de este sector es tan intensa que ha obligado a muchos fabricantes a integrarse verticalmente hacia adelante, para controlar la distribución y el precio más de cerca. El 55% del calzado consumido se vende por intermedio de cadenas

de tiendas propias de los mismos fabricantes.

En Colombia laboran unas 314 industrias del calzado, las cuales están agremiadas en la Asociación Nacional de Industriales de Calzado, Cornical.

Dichas empresas producen más de 10.000 pares de zapatos diariamente, que producen entre 2.000 y 10.000; 50 pequeñas empresas producen de 500 a 2.000 pares diarios y 250 microempresas producen entre 50 y 500 pares por día, adicionalmente hay 3.000 microempresas que producen menos de 50 pares diarios.

En promedio, el 74% de la producción de la industria del calzado se destinó al mercado interno y el 26% a las exportaciones. De este total, el 47% se encuentra en el calzado de calle.

La industria del calzado representó en 1994 el 2.4% del total de las exportaciones menores del país.

Los mercados más importantes para el sector del calzado son: Estados Unidos (24%), Venezuela (22%), Panamá (12.5%), Alemania (10.5%) y Ecuador (8%).

La materia prima representa casi 52% del costo total del calzado en Colombia.

Casi un 65% de la venta total de calzado por año se efectúa cíclicamente en las temporadas del Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y en las dos épocas de reanudación de la actividad escolar. La venta de sandalias es excelente en la época de Semana Santa, y la venta de botas para niño es muy buena para el "día de las brujas". Con estos ejemplos hemos pretendido ilustrar la alta estacionalidad del consumo del calzado en Colombia.

Manufacturas de cuero. Las comparaciones unitarias entre segmentos de este mercado no tienen ningún valor por la heterogeneidad de los productos. Luego, las comparaciones se basan en unidades monetarias únicamente. Los bolsos de mujer, la línea de equipaje y la marroquinería representan juntos el 76% del volumen de ventas de estos productos.

El resto está integrado por maletines, cinturones, guantes y confección. La tapicería y la talabartería se detallan separadamente, aunque conceptualmente sean segmentos de este mismo subsector.

Estos artículos, en su mayoría, son de lujo por naturaleza. En cambio el calzado es un artículo de primera necesidad. Esto establece diferencias de fondo entre sus mercados, con base en el poder adquisitivo y el comportamiento de sus consumidores. Las ventas de manufacturas de cuero son más estables y están mejor recompensadas por el mercado que las ventas de calzado, por el mismo motivo, además tienen un mercado sustancialmente más reducido con base en unidades de producto.

Otra diferencia importante entre el calzado y las manufacturas es que, contrario al calzado, el énfasis en las manufacturas está en el mercado de exportación directa: 40% del total e indirecta (al turismo extranjero 20%) del total. Estas, las dos modalidades de exportación, suman 60% del mercado total de manufacturas destinado a los mercados de Estados Unidos (34%), Venezuela (29%), Singapur (4%), e Italia (3.5%).

INDUSTRIA DEL CUERO EN COLOMBIA, A LA LUZ DEL MONITOR COMPANY

Hace pocos años Colombia competía en los mercados de bajos costos, donde el servicio, el diseño y la calidad no eran muy valorados. En la actualidad, dos nuevas circunstancias están afectando su posibilidad de competir en otros mercados. La revaluación del peso ha hecho que los productos sean menos atractivos en los mercados internacionales. Además, China ha entrado en los mercados de cuero en forma muy agresiva con una fuerza de trabajo de bajo costo. Estos dos factores han sacado a Colombia de los mercados de bajo costo y la han situado en un mercado diferenciado, con el cual no está familiarizada la industria. Estos mercados le dan una alta valoración a los criterios, diseños sofisticados y características del servicio; aspectos hacia los cuales el sector deberá orientar su labor.

El riesgo que enfrentan las empresas colombianas en la industria de cuero es la de quedarse estratégicamente "situadas en el medio". En otras palabras, las empresas están en peligro de fracasar, bien en el establecimiento de una posición de bajo costo debido a la presencia de competidores como la China, o bien en el establecimiento de una posición diferenciada debido al bajo perfil que presentan en materia de calidad, diseño, entrega y otros criterios que son claves en la compra. Quedarse en el medio relegará a las empresas colombianas a estar por debajo de la ganancia promedio y reducirá sus perspectivas de crecimiento. Esta es una situación que la industria colombiana deberá evitar, y lo puede lograr haciendo explícita la

elección de estrategias dirigidas al consumidor.

Mientras China continúe pagando bajos salarios, que no es una opción para Colombia en esta industria que es intensiva en trabajo, es urgente el desarrollo de ventajas que sean más sustentables, las cuales se deberán basar en mejorar las habilidades en el diseño y en el conocimiento del mercado. En general, todo el sector del cuero debe empezar a trabajar más unido, con el propósito de lograr un mayor posicionamiento en mercados más sofisticados.

Al igual que en los otros sectores de la economía colombiana, las condiciones de factor básico son relativamente favorables para el sector de artículos de cuero. Colombia está cerca del mercado de los Estados Unidos y del mercado andino, y cuenta con una mano de obra abundante y barata.

Sin embargo, las condiciones de factor avanzado son más decisivas para determinar la competitividad. Si bien Colombia posee una buena capacidad manufacturera, tiene un conocimiento limitado de diseño, no existen instituciones de los mercados extranjeros.

Colombia posee fuerza empresarial pero carece de una estrategia coherente general, es un seguidor de diseño, no un líder.

El sector (todas las industrias conexas y de apoyo) podría ser fuerte e influyente para transmitir las innovaciones y mejoras. El sector colombiano de artículos de cuero no es tan fuerte y contribuye a una plataforma competitiva por debajo de lo óptimo.

MONITOR COMPANY

Cambridge, Massachusetts 02141

Estimado lector:

Las siguientes páginas contienen la presentación final de una serie de recomendaciones relacionadas con el trabajo de Monitor Company sobre el sector del cuero en Colombia. El trabajo y proceso que llevamos a cabo fue orientado por el deseo de la industria de mejorar el conocimiento de las necesidades del comprador de los Estados Unidos y de mejorar su capacidad de llevar a cabo análisis del comprador fuera del consejo. Por consiguiente, gran parte de este documento examina nuestros resultados de un análisis de segmentación basado en las necesidades de los compradores de bolsos de mano de los Estados Unidos.

Nuestro trabajo en el sector de cuero empezó en mayo de 1993 e incluyó cerca de cien entrevistas a particulares relacionados con la industria. Hablamos con gente involucrada en cada aspecto del sistema vertical de valor, desde las ganaderías hasta los distribuidores minoristas y cada punto intermedio. Una de las claras conclusiones de nuestro trabajo es la importancia de las interacciones entre las empresas en el sistema de valor y el grado en que las empresas colombianas fallan en comunicarse efectivamente y en transmitir las ventajas en todo el sistema.

Desde la perspectiva de las curtiembres, por ejemplo, los mataderos colombianos son, por lo general, incapaces de ofrecer la consistencia y la alta calidad buscada por las curtiembres. De igual forma, muchos manufactureros de cuero consideran las

curtiembres locales como insuficientes en aspectos importantes como la calidad, el precio y el servicio. Los impedimentos para ampliar los vínculos y mejorar la posición competitiva de la industria comprenden una falta de:

- * Seguridad de las ganaderías.
- * Incentivos económicos para que los mataderos mejoren la calidad de las pieles.
- * Normas de calidad para diferenciar los precios de las pieles.
- * Acceso libre de impuesto a la materia prima esencial como las pieles curtidas y el cuero acabado.

Tal vez lo más importante en el proceso del estudio del cuero, de *Monitor*, fue la reunión del Sistema de Valor del Cuero, en la cual docenas de ejecutivos y gerentes importantes del sector acordaron en Bogotá discutir los puntos importantes que afectan a la industria. Si bien los puntos mencionados no se resolvieron ese día, fue un paso importante para establecer un diálogo entre las empresas que confían, en gran medida, en las ventajas acumulativas del sistema para el logro de una ventaja competitiva fundamentada en la empresa. Creemos que este diálogo debe continuar.

En relación con el análisis del comprador de bolsos de mano de los Estados Unidos, debemos mencionar varias conclusiones. La primera, los segmentos que consideran el precio como el principal criterio de compra tienden a ver a la China y a otros países de mano de obra barata como los más efectivos en atender sus necesidades. Las estadísticas de importación de los Estados Unidos lo confirman. En realidad, esos países poseen una posición de costo muchísimo más baja que la de Colombia y le han quitado la ventaja a nuestro país como competidor de

COMPORTAMIENTO DE VENTAS

Producto	% Ventas	% Margen Bruto Utilidad	Rotación Inventarios (# de veces)	Nivel de Riesgo
Tacones	135	12	16	Muy alto
Plantillas	25	13	10	Medio
Pegantes	10	10	12	Bajo
Cajas	3	15	8	Bajo
Badanas	5	15	8	Bajo
Hilos	2	18	5	Bajo
Cuero	8	8	3	Medio/Alto
Gomas	3	12	4	Bajo
Odenas	3	10	4	Bajo
Plásticos	2	10	5	Medio
Varios	4	14	4	Bajo

El nivel de riesgo está dado o bien por cambios de moda, o bien por deterioro de la mercancía.

rará a las empresas colombianas a una rentabilidad por debajo del promedio e impedirá perspectivas de crecimiento. Esa es la consecuencia que la industria colombiana debe y puede evitar con opciones estratégicas informadas y con una acción de implementación oportuna.

Pagar salarios como China no es una opción para Colombia en esta industria de fuerza laboral intensiva, debe desarrollar, por el contrario, ventajas más permanentes en el diseño y habilidades manufactureras y conocimientos de mercado. Las recomendaciones siguientes están enfocadas principalmente a desarrollar esas sólidas competencias mediante la creación de programas educativos y de capacitación y la capacidad de mejorar "el diamante competitivo". (Véase Anexo 10).

Cordialmente,

Susan Mayer

Gerente Sector Cuero

Michael Fairbanks

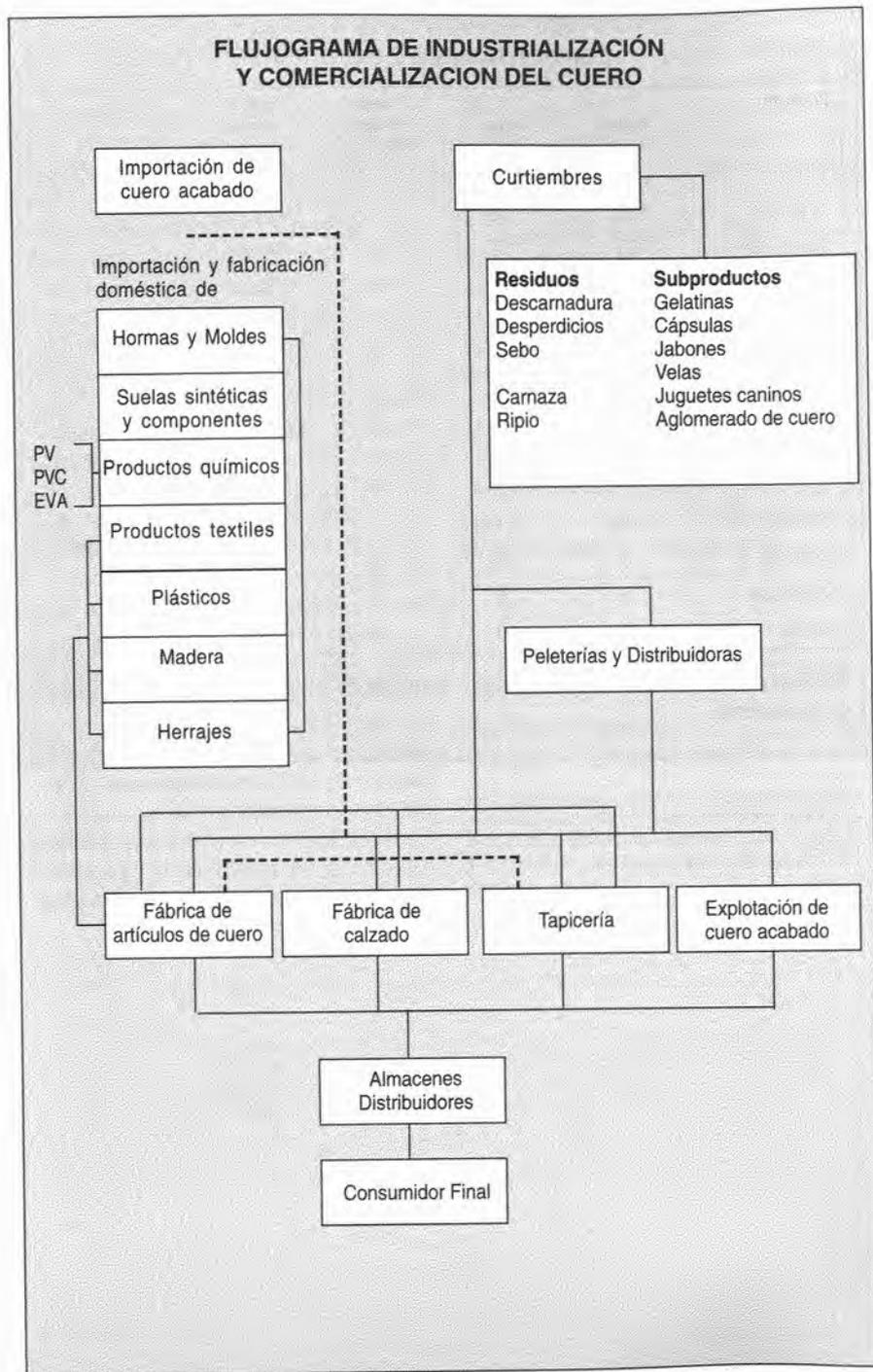
Director Proyecto Nacional

Nota: El grupo ejecutor del presente trabajo consideró pertinente y relevante citar textualmente el informe elaborado por la firma *Monitor* con el único fin de lograr una mayor objetividad en la información presentada.

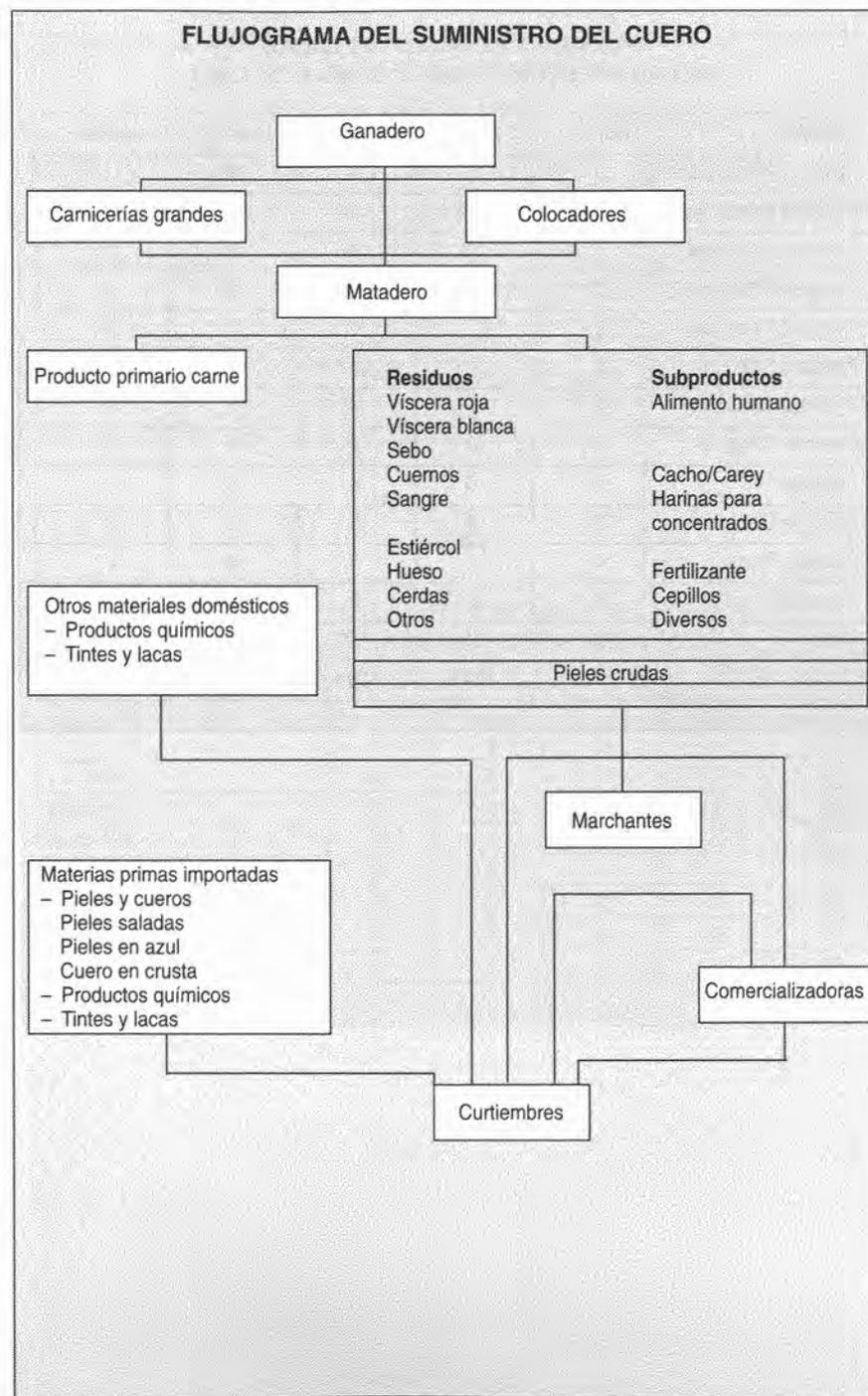
bajo costo. Segundo, la mayoría de los segmentos consideran la presencia en la exposición de Nueva York como vital. Las empresas colombianas no han continuado agresivamente esa ruta y han afectado sus ventas a Estados Unidos. Tercero, la razón número dos por la cual los compradores cambian de proveedores es el deficiente desempeño en el cumplimiento de las entregas. Una vez más, las empresas colombianas son consideradas menos confiables que las de muchos otros países. Este punto de la entrega está más relacionado con los compromisos de cumplimiento de las entregas que con la rapidez de los despachos. Estas áreas pueden mejorar, sin tener que adoptar medidas costosas o riesgosas.

El riesgo que afrontan las empresas colombianas en la industria del cuero es la de "quedarse atascadas", estratégicamente hablando. En otras palabras, las empresas corren el riesgo de fracasar en lograr una posición de bajo costo debido a los competidores de bajo costo como China o de una posición de diferenciación debido al pobre desempeño en calidad, diseño, entrega y otros criterios de compra. El quedarse atascado en la mitad relega-

FLUJOGRAMA DE INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACION DEL CUERO



FLUJOGRAMA DEL SUMINISTRO DEL CUERO



ANEXO 7

**PARTICIPACION DEL MERCADO
DE LAS PELETERÍAS EN LA CIUDAD DE CALI**

Peletería	Año 1%	Año 2%	Año 3%	Año 4%	Año/An
Almacén Washington	9	8	9	10	11
Peletería Mundo Nuevo	10	10	10	11	12
Peletería La Rebaja	12	13	10	11	11
Peletería El Becerro	15	15	18	16	15
Peletería Peter Pan	8	7	6	7	8
Peletería Pete Poll	8	7	7	6	7
Peletería Occidente	3	3	4	3	3
Peletería Canguro	9	9	8	6	7
Peletería "A"	6	8	8	6	3
Peletería Centauro	3	3	3	2	3
Peletería Rincal	4	3	3	4	3
Peletería River	3	3	2	2	1
Otras	10	11	16	16	16
	100	100%	100%	100%	100%

ANEXO 8

**PARTICIPACION DE LAS PELETERIAS EN EL MERCADO DE TACONES
DE LA CIUDAD DE CALI**

Almacén	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año/ant. %
Peletería La Rebaja	5	4	4	3	3
Peletería Peter Pan	8	8	6	5	4
Peletería Canguro	5	5	4	3	3
Distacones	25	30	45	50	60
Peletería "A"	40	45	30	25	15
Otras	17	8	11	14	15

ANEXO 9

**PARTICIPACION DE LAS PELETERÍAS EN EL MERCADO
DE PLANTILLAS EN LA CIUDAD DE CALI**

Almacén	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año/ant. %
La Rebaja	10	8	6	5	4
Peter Pan	10	8	7	6	5
Peter Poll	8	7	7	6	4
Canguro	5	6	6	7	7
Distacones	10	15	20	26	30
Peletería "A"	50	50	48	45	45
Otros	7	6	6	5	5

**ARTICULOS DE CUERO COLOMBIANO
"EL DIAMANTE COMPETITIVO"**

- + Empresariado
- Seguidores de diseño
- Sin costo explícito o diferenciación de estrategia
- Poco conocimiento del mercado
- Reducida integración vertical
- Dispersión geográfica de la industria

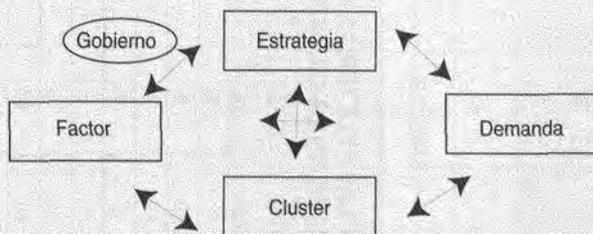
Bajo

Básico

- + Proximidad al mercado de los E.U.
- + Mano de obra básica
- Materia prima
- Clima de una sola estación

Avanzado

- + Eventos nacionales del cuero
- * Capacidad de reconstruir el cuero
- + Capacidad de manufactura
- Instituciones de capacitación
- Conocimiento de diseño
- Conocimiento del mercado
- Infraestructura insuficiente-transporte, electricidad
- Información exportación/importación
- Seguridad



- +/- Demanda local de cuero de calidad
 - Demanda local no es un indicio de demanda extranjera
- Bajo / Medio

Industrias Proveedoras

- + Capacidades técnicas de las curtiembres
- Capacidad de reconstruir el cuero
- Calidad inconsistente de las curtiembres
- Acceso a capital
- Prácticas de mataderos, cuero como subproducto
- Baja calidad de software
- Eficiencia aeropuerto
- Maquinaria

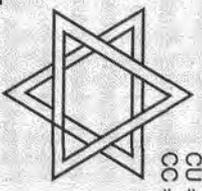
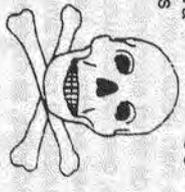
Bajo

Determinante de la calidad

- Alta
- Medio
- Bajo

Colombia no ofrece una excelente plataforma para las exportaciones de la industria del cuero

Crecimiento de la demanda

		Bajo	Alto
Crecimiento vs. Utilidad	CU: Contribución a la Utilidad	 - Cajas para empaque - Badanas - Hilos CU = - CC = +	 - Tacones - Plantillas - Pegantes CU = 0 CC = +
	CC: Contribución al Crecimiento	 - Va- rios CU = 0 CC = -	 - Cuero - Gomas - Odemas - Plásticos CU = + CC = -

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PELETERÍA "A"
Participación relativa en el mercado

Importancia del caso

Este caso nos relata la situación real de una empresa, dedicada a la industria del cuero, como es la "Peletería A". Se describe cómo nació el negocio y su trayectoria desde sus inicios hasta el presente. El caso muestra cómo una empresa de tradición familiar tiene que enfrentar los nuevos cambios que se suceden en el país y que afectan directamente su negocio.

Uno de sus dueños, quien terminó estudios de postgrado en mercadeo, es quien administra directamente el negocio y será la persona encargada de tomar una decisión sobre qué hacer con el mismo.

Se hace una descripción de todas las variables que han influido en el negocio, con el fin de tener elementos de juicio racionales, que nos conduzcan a tomar decisiones acertadas. La matriz DOFA nos muestra el panorama actual del negocio. Además, se muestra la par-

ticipación en el mercadeo de sus productos, así como también de la competencia.

El caso es importante de estudiar por los siguientes aspectos:

- Porque motiva a la persona que lo lee para tomar decisiones que deben ser muy bien analizadas, según las características del caso.
- Refleja una situación actual, en la cual el pequeño empresario debe identificar muy bien sus factores claves de éxito, para poder sacar provecho de éstos.
- Porque muestra la necesidad de reevaluar planes de mercadeo, así sea en empresas pequeñas. También conduce al estudiante para que, analizando la situación, seleccione la estrategia más adecuada.
- Porque se observa la importancia de identificar objetivamente el problema que se debe resolver, involucrando producto, marca, competencia, atraktividad, precio y distribución.

Asignatura: Gerencia de ventas

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Desarrollo de la fuerza de ventas, organización de la fuerza de ventas.	1. Establecer los mecanismos para integrar y coordinar la fuerza de ventas con los otros elementos de la empresa y así lograr los objetivos y las metas de la fuerza de ventas.	1. Cada grupo definirá y planteará cómo serán los mecanismos que la empresa utilizará para lograr la integración y coordinación de la fuerza de ventas con los otros elementos de la empresa. Posteriormente se comparten los métodos propuestos por cada grupo y se analizará su viabilidad.
2. Incentivos de ventas, incentivos económicos y otros.	2. Implementar un programa para motivar los vendedores con incentivos económicos o incentivos diferentes de éstos.	2. El grupo definirá un programa de incentivos para la fuerza de ventas que comprenderá incentivos económicos por sus logros e incentivos no económicos, teniendo en cuenta la sustentación que se haga de cada programa.
3. Análisis de ventas y costos.	3. Definir los elementos de control de la fuerza de ventas, que permitan mejorar su eficiencia y rentabilidad.	3. Cada grupo definirá el proceso de recopilación de información y los objetivos de control de ventas.
Preguntas	Respuestas	
1. a) ¿Qué cambios le haría usted a la estructura de ventas actual de la "Peletería A"? ¿Por qué? b) ¿Será apropiada la especialización por cliente y la especialización por línea de producto, en la "Peletería A"?	1. a) Se colocaría uno o dos vendedores externos, con el fin de tener una mejor atención al cliente. b) Sí, porque la fortaleza principal de la "Peletería A" es la línea para calzado de dama.	
2. a) ¿Qué ventajas le traería a la empresa la implementación de un programa de incentivos a la fuerza de ventas? ¿Será apropiado? b) Describa algunos incentivos de tipo no económico, que se pueden aplicar en la empresa. Sugiera algunos temas para realizar un concurso.	2. a) No consideramos que ese sea el problema, sería mejor pensar en una capacitación de la fuerza de ventas. b) Cada grupo generará ideas sobre este tema.	
3. a) ¿Es apropiado el tipo de organización de la fuerza de ventas actual de la empresa? b) ¿Este tipo de organización satisface de manera adecuada las necesidades de los clientes? ¿Cómo la podría mejorar?	3. a) No, debe mejorarse con vendedores externos. b) Se requiere una mejor comunicación con los clientes. Se especializarán en la línea para calzado de dama, el cual es su fuerte.	

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Marketing estratégico. Posicionamiento. 2. Valor agregado	1. Con la información que nos proporciona el caso, definir el posicionamiento de la empresa y cuáles son las satisfacciones que ella ofrece a sus clientes. 2. Establecer los atributos que le generan valor al producto que se ofrece, y cómo se está satisfaciendo a los clientes.	1. Identificando el posicionamiento que tiene la empresa, discutir con los diferentes grupos cuál puede ser la oferta más atractiva para el segmento de mercadeo que se elige y cuál sería la estrategia para diferenciar su producto (marca) y obtener la preferencia de los clientes. 2. Establecer el beneficio que se proporciona a los clientes, analizando el propósito, el rendimiento, precio y presentación de los productos que se ofrecen.
Preguntas		Respuestas
1. ¿Cómo considera usted que se podrían diferenciar los productos que la "Peletería A" ofrece a sus clientes? 2. ¿Cuál sería la estrategia a largo plazo que usted sugeriría a la "Peletería A" para lograr un mejor posicionamiento? 3. ¿Considera usted que la empresa debe competir en precios? Explique por qué.		1. Cada grupo, de acuerdo con el análisis localizado, presentará las formas como ellos consideran que la Peletería "A" puede llegar a lograr diferenciarse de su competencia. 2. Cada grupo sustentará la estrategia que seleccionó, identificando cuáles serán los factores claves de éxito de dicha estrategia. 3. No, debido a que se encuentra ubicada en un sitio de alta concentración de empresas dedicadas al mismo negocio.

MATRIZ FADO

Externo

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otras peleterías
- Diversificar el negocio con las importaciones de cuero
- Especializarse en un solo producto.

Interno

Fortalezas

- Ubicación estratégica
- Imagen del líder en el negocio
- Experiencia en el negocio
- Good will
- Capacitación universitaria de los dueños

Amenazas

- Poca liquidez de los clientes
- Apertura económica; importación de productos terminados
- Bajas barreras de entrada
- Situación social grave en zonas en donde se consigue la materia prima.

Debilidades

- Escaso portafolio de productos
- Baja comunicación con los clientes
- Altos costos
- Cartera de difícil cobro.